

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

PRATIQUES DE GESTION DURABLES DANS LA PETITE
ENTREPRISE TOURISTIQUE : LE CAS DES VOYAGISTES

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN DÉVELOPPEMENT DU TOURISME

PAR

JUSTINE FAVEL

FÉVRIER 2020

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

La rédaction du mémoire de maîtrise... Quelle aventure ! Après deux années de recherches, de réflexions et de remises en question, voici finalement l'aboutissement de mon projet universitaire. Je remercie tout d'abord mon directeur de recherche, Jean Lagueux, Professeur au sein du Département d'Études Urbaines et Touristiques de l'ESG UQAM, qui a su par son expertise, sa pédagogie, sa disponibilité et son soutien, m'accompagner et me rassurer tout au long de cette expédition scientifique. Travailler sous votre direction et à vos côtés a été très enrichissant et un réel plaisir ! Je remercie également l'ensemble du corps professoral de la Maîtrise en Développement du Tourisme, ainsi que les professeurs Paul Arsenault et Marc-Antoine Vachon, Professeurs au Département de Marketing de l'ESG UQAM et titulaires de la Chaire de Tourisme Transat pour les précieux conseils qu'ils ont pris le temps de me transmettre et pour le partage de nombreuses lectures enrichissantes.

Mes sincères remerciements à l'ESG UQAM et à la Fondation de l'UQAM pour les bourses d'excellence et de finissant dont j'ai eu la chance d'être bénéficiaire, ainsi qu'à Monsieur Jean-Marc-Eustache pour l'attribution de la bourse Jean-Marc-Eustache visant à encourager la recherche en tourisme durable. Ces généreux dons m'ont permis d'avancer sur mon projet de recherche dans des conditions optimales, et cela a été pour moi un très grand honneur. Je remercie mes amies de la Maîtrise en Développement du Tourisme, Audrey, Nina, Lorea, Véronique et Laurence, ainsi que toutes les formidables personnes que j'ai pu y rencontrer pour ces moments de joie, parfois de pleurs, mais surtout de soutien mutuel, lorsque nous doutions toutes à propos de nos projets et de notre rédaction. Merci enfin à toute ma famille ainsi qu'à mon conjoint Benjamin qui, par leurs attentions quotidiennes et leurs encouragements, m'ont entourée et soutenue tout au long de ce processus.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES FIGURES	vii
LISTE DES TABLEAUX	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	x
RÉSUMÉ	xi
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I REVUE DE LITTÉRATURE.....	6
1.1 Le tourisme, le développement durable et la contribution des entreprises issues du secteur privé.....	7
1.1.1 Le Développement durable.....	7
1.1.2 Le développement durable en tourisme.....	10
1.1.3 La contribution des entreprises touristiques au développement durable : La RSE.....	17
1.2 Question de recherche et objectifs de l'étude.....	21
1.3 Le secteur des voyageurs et ses caractéristiques	22
1.3.1 Définition du voyageur.....	22
1.3.2 Caractéristiques du marché.....	25
1.3.3 Le voyageur au Québec et la réglementation en vigueur	26
1.3.4 Les spécificités du voyageur de petite taille.....	28
1.4 Le secteur des voyageurs et ses enjeux propres liés au développement durable du tourisme.....	30
1.4.1 Les effets des pratiques des voyageurs sur les destinations	31
1.4.2 L'impact de l'activité des voyageurs étudié sous la perspective du développement durable	34
1.4.3 La réponse du secteur des voyageurs face aux enjeux de développement durable du tourisme.....	36
1.4.4 La RSE appliquée au secteur des voyageurs	40
1.4.5 L'élaboration de chartes éthiques et de guides de bonnes pratiques	41

1.4.6 Les avantages de la performance durable pour l'entreprise de voyageur	44
1.5 Conclusion du Chapitre 1	46
CHAPITRE II CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL	49
2.1 Les modèles théoriques dominants de la RSE	50
2.1.1 La théorie des parties prenantes	51
2.1.2 La théorie des ressources et compétences	54
2.2 La PE touristique et ses spécificités	57
2.2.1 Données statistiques des PE touristiques canadiennes	57
2.2.2 Les avantages spécifiques aux PE	59
2.2.3 Les faiblesses spécifiques aux PE	61
2.3 Le modèle de l'engagement des PME sur la voie du développement durable de Ben Boubaker Gherib <i>et al.</i> (2009)	63
2.3.1 La théorie néo-institutionnelle	64
2.3.2 La théorie entrepreneuriale	69
2.3.3 Inscription du modèle théorique de Ben Boubaker Gherib <i>et al.</i> (2009) dans le contexte de la présente recherche	75
2.4 L'opérationnalisation des pratiques de gestion RSE dans le secteur des voyageurs	76
2.4.1 Pratiques de gestion	76
2.4.2 Les zones d'action à considérer par les entreprises de voyageur	77
2.4.3 Les pratiques de RSE dans le management interne	78
2.4.4 Les pratiques de RSE dans le développement et management du produit	79
2.4.5 Les pratiques de RSE dans la gestion de la chaîne logistique	81
2.4.6 Les pratiques de RSE dans la relation avec le consommateur	84
2.4.7 Les pratiques de RSE dans la coopération avec la destination	85
2.5 Conclusion du Chapitre 2	85
CHAPITRE III CADRE MÉTHODOLOGIQUE	88
3.1 Perspective de la recherche	88
3.2 Pôle épistémologique de la recherche	89
3.2.1 L'approche par paradigme dans la recherche en tourisme	89
3.2.2 Postures épistémologique et ontologique adoptées	90
3.3 Stratégie méthodologique	92

3.3.1	Approche et démarche méthodologique de la recherche	92
3.3.2	Échantillonnage	93
3.3.3	Collecte de données	98
3.3.4	Méthode d'analyse.....	103
3.4	Conclusion du Chapitre 3.....	107
CHAPITRE IV ANALYSE DES RÉSULTATS.....		109
4.1	Préparation des données et présentation de l'échantillon.....	109
4.2	Résultats de l'analyse thématique	111
4.2.1	Perceptions générales des dirigeants face au concept de RSE.....	111
4.2.2	L'opérationnalisation de la RSE au sein des petites entreprises de voyagiste	134
4.3	Résultats de l'analyse Importance / Performance	183
4.3.1	Importance / Performance du concept de RSE	184
4.3.2	Importance / Performance Management interne.....	185
4.3.3	Importance / Performance Management et Développement produit	186
4.3.4	Importance / Performance Gestion de la chaîne logistique	188
4.3.5	Importance / Performance Gestion de la relation client	189
4.3.6	Importance / Performance Coopération avec la destination	190
4.3.7	Des variations possibles selon les profils des dirigeants ?.....	192
4.4	Conclusion du Chapitre 4.....	193
CHAPITRE V DISCUSSION		196
5.1	Les déterminants de la RSE dans les petites structures de voyageur.....	196
5.1.1	La perception de la RSE et de ses dimensions par les dirigeants de petits voyageurs	196
5.1.2	Les leviers de la RSE.....	198
5.1.3	D'autres facteurs ralentissent ou paralysent l'implantation effective de la RSE	205
5.2	Une approche théorique particulièrement pertinente révélée par l'analyse des résultats : la théorie de la dépendance à l'égard des ressources.....	210
5.3	Implications managériales.....	211
5.3.1	Sensibiliser les dirigeants et cibler les zones d'action prioritaires en RSE	212
5.3.2	L'intégration et le développement d'un système réticulaire.....	215
5.3.3	Sensibiliser le consommateur et renforcer les mesures incitatives gouvernementales.....	218

5.4 Conclusion du Chapitre 5.....	221
CONCLUSION.....	224
ANNEXE A GRILLE D'IMPORTANCE / PERFORMANCE PERÇUE - RSE ET PRATIQUES	232
ANNEXE B ADJECTIFS ASSOCIES A LA RSE PAR LES DIRIGEANTS DE VOYAGISTES DE PETITE TAILLE.....	238
ANNEXE C FACTEURS D'INTÉGRATION OU DE REJET DES PRATIQUES DE GESTION EN RSE	239
ANNEXE D LES DETERMINANTS DE LA RSE.....	242
ANNEXE E GUIDE D'ENTREVUE.....	244
ANNEXE F RECRUTEMENT DES PARTICIPANTS	255
ANNEXE G FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT ..	257
ANNEXE H CERTIFICATS DU COMITÉ D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE AVEC DES ÊTRES HUMAINS DE L'UQAM.....	262
BIBLIOGRAPHIE.....	265

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 Le triptyque du développement durable.....	9
1.2 Conséquences favorables du tourisme sur le développement durable	11
1.3 Conséquences défavorables du tourisme sur le développement durable	12
2.1 Exemple de catégories de parties prenantes de l'entreprise.....	52
2.2 Parties prenantes d'une entreprise touristique.....	52
2.3 Répartition des PME touristiques selon l'industrie (2014)	58
3.1 Format de l'arbre thématique	104
3.2 Matrice Importance / Performance.....	107
4.1 Matrice Importance / Performance RSE	184
4.2 Matrice Importance / Performance RSE en Management interne.....	186
4.3 Matrice Importance / Performance RSE en Management et Développement produit	188
4.4 Matrice Importance / Performance RSE en Gestion de la chaîne logistique	189
4.5 Matrice Importance / Performance RSE en Gestion de la relation client	190
4.6 Matrice Importance / Performance RSE en Coopération avec la destination....	191
5.1 Les leviers de la RSE chez le petit voyageur.....	199
5.2 Les freins de la RSE chez le voyageur de petite taille.....	206

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 Différences perçues entre voyageurs de grande taille et petits voyageurs spécialisés.....	39
2.1 Différentes typologies de dirigeants.....	72
4.1 Présentation de l'échantillon	110
4.2 Signification donnée à la RSE.....	112
4.3 Les enjeux perçus de la RSE.....	119
4.4 Les motivations d'engagement des dirigeants en RSE	127
4.5 Les freins de l'engagement des dirigeants en RSE	131
4.6 Pratiques de RSE en Management interne citées spontanément.....	136
4.7 Facteurs d'intégration RSE en Management interne.....	137
4.8 Facteurs de rejet de la RSE en Management interne.....	141
4.9 Pratiques de gestion RSE en Management et Développement produit citées spontanément par les participants.....	146
4.10 Facteurs d'intégration de la RSE en Management et Développement produit ..	149
4.11 Facteurs de rejet de la RSE en Management et Développement produit	153
4.12 Pratiques de gestion RSE en Gestion de la chaîne logistique citées spontanément par les participants.....	157
4.13 Facteurs d'intégration de la RSE en Gestion de la chaîne logistique.....	160
4.14 Facteurs de rejet de la RSE en Gestion de la chaîne logistique	164

4.15 Pratiques de gestion RSE en Gestion de la relation client citées spontanément par les participants.....	167
4.16 Facteurs d'intégration de la RSE en gestion de la relation client.....	169
4.17 Facteurs de rejet de la RSE en Gestion de la relation client.....	173
4.18 Pratiques de gestion RSE en Coopération avec la destination citées spontanément par les participants.....	176
4.19 Facteurs d'intégration de la RSE en Coopération avec la destination	178
4.20 Facteurs de rejet de la RSE en Coopération avec la destination	181
4.21 Valeurs personnelles des dirigeants interrogés	192

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

CAP	Croissance, autonomie, pérennisation
CQRHT	Conseil québécois des ressources humaines en tourisme
GSTC	Global Sustainable Tourism Council
ITHQ	Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec
ME	Moyenne entreprise
OMT	Organisation mondiale du tourisme
ONG	Organisation non gouvernementale
OPC	Office de la protection du consommateur
PE	Petite entreprise
PIC	Pérennité, indépendance, croissance
PME	Petite et moyenne entreprise
PP	Partie prenante
RSE	Responsabilité sociale des entreprises
TD	Tourisme durable
TPE	Très petite entreprise
TOI	Tour Operators' Initiative
UQAM	Université du Québec à Montréal

RÉSUMÉ

Le tourisme est une industrie en plein essor qui, selon les prévisions de l'OMT (2018), poursuit sa croissance exponentielle avec 1,8 milliard de voyageurs internationaux attendus pour l'année 2030. L'industrie touristique est cependant souvent pointée du doigt pour les effets nuisibles qu'elle peut avoir sur les environnements sociophysiques des destinations à l'échelle mondiale, et est de ce fait interpellée depuis quelques décennies à revoir certaines de ses pratiques en vue de tendre vers une responsabilisation générale de ses acteurs.

Considérant les enjeux actuels liés au développement durable de l'industrie, ce mémoire étudie ainsi l'intégration stratégique du concept de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) au sein des entreprises touristiques. La présente étude s'intéresse plus particulièrement aux entreprises de voyagistes, identifiées dans la littérature comme des acteurs occupant un rôle clé dans le développement durable du tourisme du fait de leur position d'intermédiaire entre les visiteurs et les différents environnements d'accueil. De manière plus spécifique, le mémoire porte sur l'intégration de pratiques de gestion durables dans l'entreprise de voyageur de petite taille, au vu de l'importance de ce type de structures plus petites dans la composition du paysage de l'industrie touristique (Fletcher *et al.*, 2018). La littérature académique met par ailleurs en évidence un manque de recherche portant sur l'engagement des petites entreprises (PE) sur la voie responsable. En vue d'étudier l'avancée de la RSE chez les voyagistes de petite taille, l'objectif du mémoire est donc de dresser un portrait de leurs perceptions générales face au concept, d'identifier les pratiques responsables intégrées ou rejetées de la stratégie d'entreprise de ces acteurs du tourisme et enfin d'étudier les leviers et les freins influençant leur décision d'engagement.

Le modèle théorique de Ben Boubaker Gherib *et al.* (2009) alliant l'approche néo-institutionnelle à celle de l'entrepreneuriat est employé comme cadre de référence à l'étude, considérant notamment le rôle clé du dirigeant dans la décision d'engagement de la PE. Neuf entretiens qualitatifs sont ainsi menés auprès de dirigeants de petits voyagistes, et une analyse thématique associée à une analyse Importance / Performance sont utilisées pour le traitement des données. Les résultats dressent l'état des lieux des pratiques responsables intégrées par les voyagistes de petite taille et révèlent différents déterminants de la RSE spécifiques à ces acteurs, pouvant éclaircir

cette décision d'engagement. Les résultats confirment la pertinence du cadre théorique retenu pour étudier le phénomène et lui identifient de nouvelles voies théoriques congruentes. Le rôle central du dirigeant de la petite entreprise de voyageur et l'influence de son système de croyances, ainsi que l'existence de pressions externes ressenties par la firme sont ainsi révélés comme déterminants d'engagement lors de l'analyse. Les autres déterminants de la RSE identifiés et directement liés à l'environnement dans lequel évolue l'entreprise éclairent quant à eux la pertinence de la théorie de la dépendance à l'égard des ressources comme nouvelle approche pour expliquer en partie cet engagement chez le voyageur de petite taille. S'additionnant aux enjeux scientifiques de la recherche, les implications managériales de l'étude mettent finalement en lumière l'importance de considérer les zones d'action prioritaires en RSE et de privilégier l'intégration d'un système réticulaire pour le voyageur souhaitant s'engager. Ces implications stratégiques révèlent également l'intérêt de poursuivre un travail de sensibilisation auprès des dirigeants de PE et des clientèles, notamment à travers des mesures incitatives gouvernementales plus concrètes.

Mots clés : RSE, développement durable, tourisme durable, pratiques de gestion, petite entreprise, voyageur.

INTRODUCTION

Le tourisme est souvent présenté sous la qualification de « première activité économique mondiale » (Christin, 2009, p.17), et les chiffres témoignent de l'importance d'un secteur toujours en pleine expansion. Selon le baromètre de l'OMT en effet, le nombre de voyageurs internationaux devrait atteindre 1,8 milliard d'ici l'année 2030 (OMT, 2018). Activité en constante évolution (Botti et Séraphin, 2011) et au poids économique majeur, le tourisme constituerait un important facteur de développement social, culturel et économique à la fois pour les pays émergents et industrialisés (Delisle et Jolin, 2007 ; Botti et Séraphin, 2011). Malgré la place centrale qu'il occupe dans les modèles de développement économique, le tourisme est cependant fréquemment pointé du doigt pour ses effets nuisibles considérables (Christin, 2009 ; Babou et Callot, 2007). Il est effectivement accusé de participer ou d'être à l'origine de nombreux problèmes environnementaux tels que le réchauffement climatique, dû au recours croissant à des transports polluants (Céron et Dubois, 2003), la pollution et la dégradation des ressources naturelles (Duvat, 2006). Il contribuerait également à d'autres problèmes sociétaux tels que la perte d'autonomie socio-économique chez les sociétés d'accueil, les inégalités d'accès à la pratique et à certaines ressources ou encore la destruction de certains espaces culturels (Christin, 2009 ; Martin, 2004), la mise en scène des cultures transformant les destinations visitées en véritables parcs d'attractions (Babou et Callot, 2007).

Si l'activité touristique est destinée à croître davantage, les effets négatifs dont elle est à l'origine pourraient suivre cette dynamique. Dans ce contexte, s'interroger sur les moyens de poursuivre le développement du tourisme et de ses vertus économiques

tout en minimisant ses impacts constitue dès lors un des défis majeurs à relever et une perspective nécessaire à adopter par les acteurs de l'industrie (Charte du tourisme durable, 1995). L'un des grands paradoxes de l'industrie touristique aujourd'hui est en effet lié à la surconsommation et à la destruction des ressources qui constituent pourtant l'essence même de son activité (Martin, 2004), et le tourisme serait finalement amené à tuer peu à peu les éléments fondamentaux dont il se constitue (Christin, 2009). Une prise de conscience des impacts de l'activité touristique prend de ce fait place chez les différents professionnels de l'industrie, se traduisant par l'intégration de pratiques de développement durable au sein de leurs modes de gestion (Durif, François-Lecompte et Prim-Allaz, 2017 ; Leroux, 2012 ; Delisle et Jolin, 2007). A l'échelle de l'organisation, la démarche de développement durable s'inscrit notamment dans le cadre de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), associée à « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques à l'activité économique » (Brieu *et al.*, 2011, p.9). L'objectif recherché dans cette démarche de responsabilisation de l'industrie concerne l'atteinte d'un tourisme dit de développement durable. S'appuyant sur les trois principes fondamentaux du développement durable que sont l'économie, la société et l'environnement, son opérationnalisation comprendrait toute forme de développement de l'activité touristique permettant la valorisation d'un territoire et respectant et préservant ses ressources naturelles, culturelles et sociales (Hamon, 2005 ; Seguin et Rouzet, 2010).

Si cette démarche de responsabilisation se diffuse depuis quelques décennies à l'échelle du secteur privé, elle ne s'est néanmoins pas étendue à l'ensemble des organisations touristiques. De nombreuses petites et moyennes entreprises (PME) notamment, ne se sentiraient que faiblement impliquées dans la démarche, considérant les impacts de leur activité comme plus limités que ceux de la grande entreprise (Babou et Callot, 2007). Le paysage de l'industrie touristique se compose néanmoins principalement de ce type de structure : au Canada, 99,9% des entreprises touristiques sont des PME (Industries Canada, 2015). Jusqu'alors peu sollicitées pour

s'engager sur la voie responsable, l'intérêt pour les petites et moyennes entreprises en matière de RSE augmente dans les discours notamment en raison de la place majeure qu'elles occupent dans les systèmes économiques mondiaux (Quairel et Auberge, 2005). Étudier la démarche de responsabilisation de l'industrie touristique dans le contexte des structures de plus petite taille devient dès lors une approche pertinente et nécessaire. Ainsi, du fait que les petites entreprises touristiques dominent en nombre le marché touristique (Clergeau, 2014), ce mémoire s'intéresse plus spécifiquement à ce type d'organisation, composées notamment par un effectif plus restreint d'employés (moins de 100 personnes) (Industries Canada, 2015).

Les entreprises touristiques se répartissent en différents secteurs d'activités, dont les services de restauration, le transport, les loisirs et divertissements, l'hébergement, et les services de voyages (Industries Canada, 2015). Dans le cadre de cette recherche, l'intérêt est porté aux services de voyages, et plus particulièrement aux petites entreprises de voyageur. Ces entreprises intermédiaires assurant le lien entre les visiteurs et les différentes destinations touristiques et leurs communautés locales sont en effet décrites dans la littérature comme des acteurs pouvant détenir un rôle majeur dans le développement durable du tourisme (Delisle et Jolin, 2007 ; Hamon, 2005 ; Budeanu, 2005 ; Budeanu, 2009).

Suivant ces constats, ce mémoire vise à étudier la diffusion de la RSE dans la petite entreprise de voyageur en retenant comme terrain de recherche la ville de Montréal, qui accueille la plus grande majorité de ce type de structures en territoire québécois (CQRHT, 2018). La province canadienne du Québec constitue en effet un terrain de recherche enrichissant dans la mesure où le développement durable est décrit comme l'un des principaux enjeux perçus par les entreprises touristiques québécoises en 2017, se positionnant en deuxième place, juste après les enjeux promotionnels ou de mise en marché (SOM, 2017).

Pour se faire, ce mémoire se compose de cinq chapitres. Dans un premier temps, une revue de littérature est développée sur la problématique liée au développement durable du tourisme, et plus spécifiquement sur les enjeux de responsabilisation étant propres au secteur privé via l'étude du concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). Les caractéristiques propres au secteur des voyagistes ainsi que les liens entretenus entre ces acteurs intermédiaires et le développement durable du tourisme y sont par la suite exposés afin d'établir un portrait précis des connaissances déjà admises autour de cette thématique.

Le second chapitre du mémoire pose ensuite le cadre théorique et conceptuel du phénomène à l'étude. La petite entreprise (PE) est ainsi étudiée selon ses différentes caractéristiques et le concept de RSE opérationnalisé selon les réalités du secteur des voyagistes. S'appuyant sur les travaux de Ben Boubaker Gherib *et al.* (2009) et prenant en compte les spécificités de la petite entreprise, le cadre théorique retenu associant la théorie néo-institutionnelle à l'approche entrepreneuriale est par la suite décrit. Suivant le cadre théorique établi, une importance particulière est ainsi accordée à la personne du dirigeant de l'organisation dans la conduite de cette recherche. La forte centralisation souvent observée dans les entreprises de petite taille donne effectivement au dirigeant et à ses motivations une place très importante dans les décisions stratégiques adoptées pour l'organisation, dont fait partie la RSE (Ben Hassine et Ghazzi-Nékhili, 2013).

Le troisième chapitre dédié à la méthodologie décrit la posture intellectuelle adoptée pour observer le phénomène à l'étude. Il expose également la stratégie méthodologique retenue en justifiant le choix de l'approche qualitative et l'usage d'entrevues semi-dirigées auprès de dirigeants de petits voyagistes pour mener à bien cette recherche. Les caractéristiques liées au terrain de recherche sont également détaillées dans ce troisième chapitre, décrivant les processus d'échantillonnage, de

collecte de données ainsi que les méthodes d'analyse retenues pour répondre aux objectifs de la recherche.

Le quatrième chapitre expose par la suite les résultats issus d'une double analyse des données récoltées sur le terrain de recherche, tenu entre les mois de décembre 2018 et mars 2019. Cette analyse comporte d'abord une analyse thématique visant à mieux comprendre les perceptions générales des dirigeants à l'égard du concept de RSE et d'identifier les déterminants de cet engagement dans la petite entreprise de voyageur. Cette approche est par la suite complétée par une analyse Importance / Performance visant à établir un portrait plus précis des pratiques en RSE les mieux intégrées par ces acteurs intermédiaires, et celles qui au contraire sont rejetées de la stratégie d'entreprise.

Le cinquième et dernier chapitre du mémoire est finalement dédié à la discussion et vise à établir des liens entre les résultats présentés en Chapitre 4 et la littérature académique. Une fois ces relations identifiées et décrites, les implications théoriques et managériales émanant de ce travail de recherche sont présentées.

La conclusion du mémoire apporte finalement un regard critique sur l'étude en y exposant ses limites, et mène à la considération de nouvelles pistes de recherches qui pourront être explorées dans le futur, en vue d'élargir les connaissances liées au phénomène de développement durable des petites entreprises touristiques.

CHAPITRE I

REVUE DE LITTÉRATURE

La réflexion autour d'une modification des pratiques du tourisme s'inscrivant dans une perspective de développement durable passe par une prise de conscience et une responsabilisation de la part des différentes parties prenantes composant le paysage de l'industrie touristique (entreprises du secteur privé, secteur public, touristes...) (Durif *et al.*, 2017). Dans ce contexte, ce mémoire de recherche s'intéresse à la contribution au tourisme durable (TD) des petites entreprises touristiques. Le concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE), qui est ici considéré comme la traduction managériale du développement durable pour les structures organisationnelles, est ainsi étudié dans l'environnement spécifique des acteurs touristiques issus du secteur privé. Plus précisément enfin, cette étude porte sur la contribution au développement durable d'un acteur clé du tourisme de par son rôle d'intermédiaire entre les destinations et les touristes : le voyageur.

Dans ce chapitre, il sera ainsi question de comprendre la place que peuvent occuper les concepts de TD et de RSE au sein du secteur des voyageurs, et plus particulièrement dans les structures organisationnelles de petite taille. Pour cela, la première section dresse un état des lieux des fondements liés au développement durable du tourisme et aborde la question de l'engagement des entreprises du secteur privé dans le processus de responsabilisation de l'industrie touristique. La seconde partie de la revue de littérature se penche par la suite sur les caractéristiques propres

au secteur des voyagistes et à son marché. Le cadre légal s'appliquant au Québec pour réguler la profession y est également abordé de manière plus spécifique dans la mesure où le terrain de recherche de la présente recherche est effectué dans la ville de Montréal. Dans une troisième partie, il s'agit finalement de présenter les enjeux liés au tourisme durable étant propres au secteur des voyagistes, ainsi que leur réponse face aux problématiques qui en découlent.

1.1 Le tourisme, le développement durable et la contribution des entreprises issues du secteur privé

Afin d'étudier la question de la responsabilisation des voyagistes et de leur contribution au TD, cette première partie retrace au préalable les fondements du concept de développement durable, son application à l'industrie du tourisme, et la manière dont les entreprises peuvent y prendre part en s'inscrivant dans une démarche de RSE.

1.1.1 Le Développement durable

Le paradigme de développement durable naît d'une critique du développement classique, alors remis en cause pour ses impacts négatifs sur l'environnement et la répartition inégale des richesses à laquelle il est associé (Guay, 2004). La croissance démographique s'est en effet accompagnée de contraintes socio-économiques considérables émanant d'un déséquilibre entre la gestion des ressources disponibles et l'offre, créant des dysfonctionnements ayant un impact sur le système écologique mondial (Seguin et Rouzet, 2010). Le constat s'établit, « on ne peut se développer sans créer des effets négatifs quelque part » (Guay, 2004, p. 3). En 1987, dans une publication intitulée « *Our Common Future* » rédigée par la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement, également connue sous le nom de Rapport

Brundtland, une définition du terme développement durable est donnée pour la première fois :

Le développement durable est un mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs... (Commission mondiale sur l'environnement et le développement, 1987/1988)

Cette définition est encore aujourd'hui l'une des plus communément utilisées dans la littérature (Durif *et al.*, 2008).

Plusieurs s'accordent pour dire que le développement durable repose sur trois principes fondamentaux : l'intégrité écologique, l'efficacité économique et l'équité sociale (Asselineau et Prié-Lechalard, 2009; Guay, 2004). L'intégrité écologique repose sur la protection de l'environnement, de ses composantes physiques et biologiques, des habitats et des écosystèmes ; l'efficacité économique s'apparente à la notion de croissance et implique une modernisation écologique, l'utilisation rationnelle des ressources et la valorisation économique de l'environnement ; et enfin l'équité sociale est nécessaire entre les individus et les générations, et suppose que les inégalités sont une source de dégradation environnementale et que l'environnement écologique lui-même peut-être une nouvelle source d'injustice.

Si le concept de développement durable trouve ses origines théoriques dans le milieu du XIX^e siècle, le modèle le plus communément repris pour en illustrer les principes fondamentaux est celui de Jacobs et Sadler (1990), dont la conception repose sur trois dimensions égalitaires (Figure 1.1).

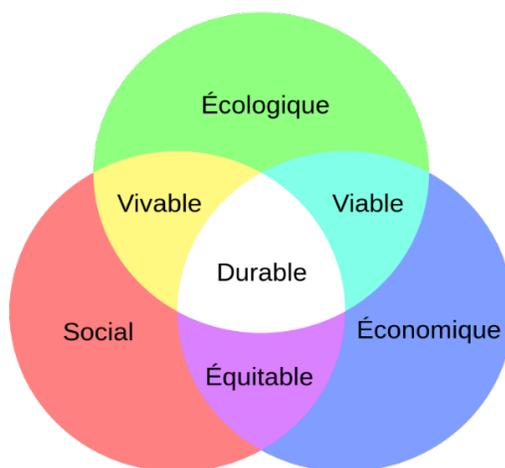


Figure 1.1 Le triptyque du développement durable

Source : Jacobs et Sadler (1990)

Le modèle illustré par Jacobs et Sadler (1990) aspire ainsi à un mode de développement pouvant assurer, de manière équilibrée, à la fois le bien-être économique et la préservation des ressources environnementales tout en maintenant une équité sociale entre les différents groupes qui composent la société. Selon ce modèle, le développement durable repose ainsi sur « la volonté et le défi d'unir ce qui a longtemps été séparé : économie, société et environnement » (Guay, 2004, p. 17) et se caractérise par la recherche d'un cercle vertueux harmonisant ces trois pôles (Seguin et Rouzet, 2010). Le concept est souvent présenté dans différents discours comme un modèle alternatif et légitime cherchant à répondre à l'un des problèmes majeurs de nos sociétés contemporaines : combiner le développement économique et le respect des ressources naturelles, des droits sociaux et de l'équité dans la répartition des richesses créées (Béji-Bécheur et Özçağlar-Toulouse, 2014). Formé historiquement comme un projet politique, le concept de développement durable s'est finalement peu à peu étendu au monde organisationnel comme un projet managérial (Aggeri et Godard, 2006), dont l'industrie touristique, au vu des caractéristiques qui lui sont propres, s'est également progressivement emparée (Seguin et Rouzet, 2010).

1.1.2 Le développement durable en tourisme

1.1.2.1 Les liens entre le tourisme et le développement durable

Aborder une réflexion autour d'un tourisme plus respectueux des environnements physiques et sociaux implique de le considérer dans le prisme du développement durable (François, 2004). L'usage du concept de développement durable est fréquent dans le secteur du tourisme, et les projets touristiques tendent désormais à intégrer la recherche de ses normes et principes fondamentaux dans leur planification ou dans leur cahier des charges (Tranquard et Gagnon, 2012). Reprenant les trois dimensions du développement durable que sont l'économie, la société et l'environnement, la recherche d'un tourisme durable inclurait ainsi selon Hamon (2005, p. 43) l'équation suivante : « [le tourisme] doit permettre le développement économique harmonieux d'un territoire, dans le respect de l'environnement écologique du lieu et de la culture et du bien-être de ses habitants ».

Le tourisme et le développement durable sont ainsi étroitement liés notamment du fait de l'interaction constante existant entre touristes, communautés d'accueil et environnement local, et par la prise de conscience des problèmes environnementaux et des différences socioculturelles que l'activité touristique implique (Seguin et Rouzet, 2010). Le tourisme est effectivement une industrie sectorielle où la durabilité joue un rôle majeur, l'activité touristique connaissant une forte croissance, étant par nature territorialisée et se situant ainsi à la jonction de l'économique, du socioculturel et de l'environnemental (Caire et Rouillet-Caire, 2001). Les deux auteurs Seguin et Rouzet (2010) ont par ailleurs proposé une illustration simple permettant d'analyser les relations existant entre le tourisme et le développement durable. La Figure 1.2 illustre les impacts positifs que le tourisme peut avoir sur le développement durable du territoire d'accueil, en se positionnant comme un vecteur potentiel de développement, comme un facteur de valorisation territoriale mettant en avant les

ressources naturelles et culturelles des pays, et finalement comme un moyen de stimuler la compréhension interculturelle entre les touristes et les populations hôtes.

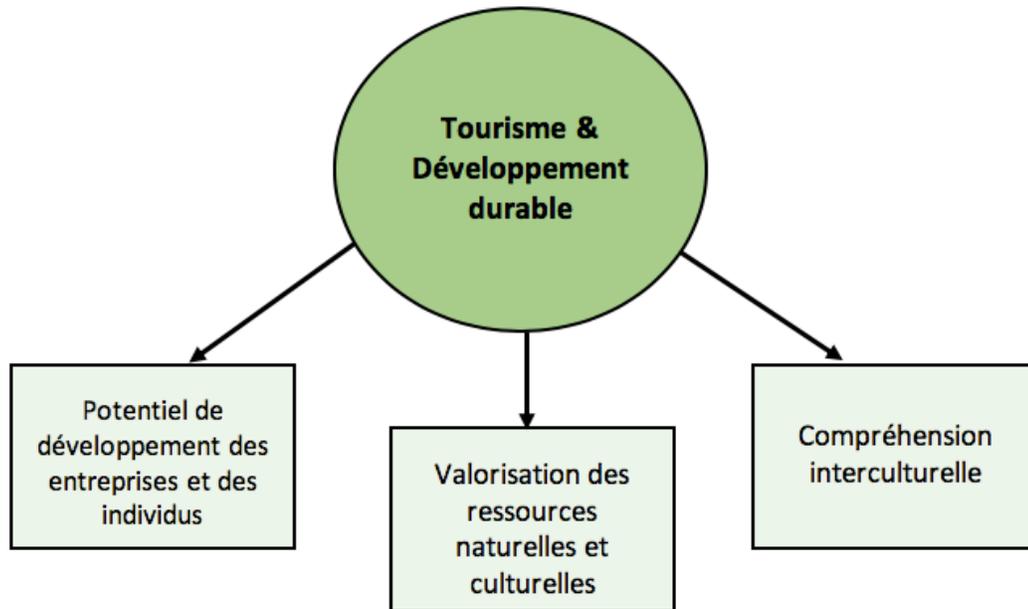


Figure 1.2 Conséquences favorables du tourisme sur le développement durable

Source : Seguin et Rouzet (2010, p. 8)

A l'inverse le tourisme, au vu de ses modes de fonctionnement, peut également être à l'origine de divers effets néfastes pouvant compromettre le développement durable des pays récepteurs. Ces effets pervers du tourisme à la fois sur les dimensions environnementales et socio-économiques du développement durable sont illustrés dans la Figure 1.3.

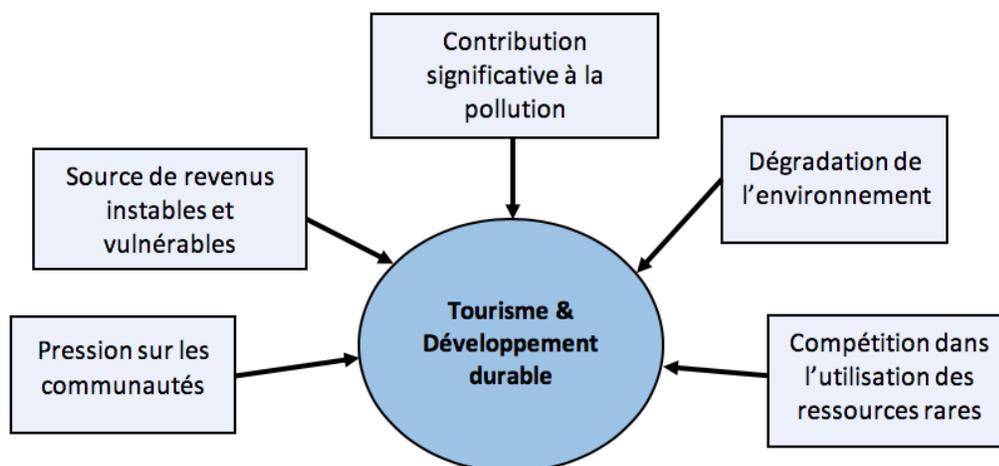


Figure 1.3 Conséquences défavorables du tourisme sur le développement durable

Source : Seguin et Rouzet (2010, p. 9)

Tel qu'illustré en Figure 1.3, le tourisme est à l'origine d'impacts négatifs sur l'environnement liés notamment à la consommation excessive des ressources naturelles et à sa contribution significative à la pollution (transports polluants, augmentation de la production de déchets...) (Céron et Dubois, 2003; Duvat, 2006). La question de la durabilité inclut également une dimension sociale, amorçant la réflexion sur les effets pervers que le tourisme peut avoir sur les sociétés locales réceptives (Dayan, 2009). Ces effets néfastes du tourisme sur les sociétés touchent à différents phénomènes dont, identifiés par Dayan (2009, p. 1) : « l'abandon de métiers traditionnels (agriculture, pêche, élevage), l'intermittence des tâches et des revenus, la déstructuration sociale, la folklorisation commerciale du patrimoine culturel... ».

Dans le but de maîtriser ces effets pervers, l'encouragement au tourisme durable comprendrait ainsi toute forme de développement de l'activité touristique respectant, préservant et mettant en valeur les ressources naturelles et socioculturelles d'un territoire dans une vision à long terme (Seguin et Rouzet, 2010). Cette approche du

tourisme devrait alors permettre de « restituer aux milieux d'accueil leur capacité de décision, de gestion, d'affectation et de répartition des revenus touristiques » (Dayan, 2009, p. 1). Une telle démarche nécessiterait par ailleurs d'encourager le développement de relations de coopération entre les différents acteurs de la chaîne touristique, dont la concurrence, tout en considérant les différences entre les territoires à l'échelle locale (Dayan, 2009).

1.1.2.2 Les formes alternatives du tourisme : une réponse critique au tourisme de masse

Opposé à cette logique de durabilité, le terme de tourisme de masse est souvent mobilisé : une appellation largement employée et faisant référence à « la production industrielle d'activités touristiques permettant ainsi au plus grand nombre d'y participer » (Botti et Séraphin, 2011, p. 46). Le tourisme de masse, appelé ainsi du fait qu'il soit né dans la société de masse, s'est développé au XX^e siècle suite à divers bouleversements à la fois économiques, urbains, comportementaux et dans les infrastructures intervenus dans les sociétés occidentales, mais également dans un contexte de démocratisation des congés payés pour les salariés et d'essor notable des moyens de transport (voitures, avions, trains) (Giobbi, 2012). Apparentée à une diffusion à plus grande échelle de produits et services touristiques, souvent opérés par des entreprises internationales et destinés à une clientèle moins aisée, cette forme de tourisme est fréquemment pointée du doigt pour ses effets néfastes sur les territoires récepteurs (désintérêt des valeurs et des spécificités culturelles de la destination, consommation excessive des ressources naturelles locales, augmentation des prix de l'immobilier dans les zones concernées, conditions de travail difficiles pour la main d'œuvre locale...) (Botti et Séraphin, 2011; Grenier, 2012). Sarrasin (2007) ajoute que, derrière ce qu'il qualifie de « paradis des vacances » pour les touristes, se dissimulerait une pauvreté relationnelle entre les visiteurs et les communautés hôtes,

ainsi que des retombées économiques atténuées par des fuites importantes des capitaux. Ces fuites (*leakages*) « *refers to money that drops out of circulation within the local economy, either by being saved or being spent on goods and services from outside the economy* » (Fletcher *et al.*, 2018, p. 618). Éloignée de la réalité quotidienne vécue par les communautés d'accueil, il est finalement reproché à cette forme de tourisme un certain confinement des visiteurs dans le confort et l'abondance de leur hôtel, visiteurs auxquels il est parfois attribué certaines déviances comportementales (gaspillage et abus de nourriture ou d'alcool, manque de civisme envers les employés de l'hôtel, etc.) (Grenier, 2012). Les exemples les plus mobilisés pour illustrer les effets destructeurs du tourisme de masse sont les destinations situées sur les côtes espagnoles, notamment la *Costa del Sol* (Butcher, 2003). Afin de ne pas tomber dans un « procès du tourisme », il convient néanmoins de nuancer ces propos en précisant que le tourisme de masse en tant que facteur de développement social, culturel et économique n'a pas uniquement engendré des conséquences négatives sur les territoires et leurs populations, mais que ce phénomène à l'essor rapide nécessite d'être maîtrisé pour en limiter les effets pervers (Delisle et Jolin, 2007). Les travaux de Zaoual (2007) avancent par ailleurs que, malgré la croissance constante des flux touristiques mondiaux, le tourisme de masse pourrait laisser entrevoir une phase de déclin, la demande étant aujourd'hui plus variable, les consommateurs devenant de plus en plus exigeants et cherchant à consommer des produits de meilleure qualité plus proches de l'environnement ou de la culture.

Dans un tel contexte, en réponse critique au tourisme de masse, on assiste ces dernières années à la promotion d'un « autre tourisme » qui s'exprime à l'aide d'expressions diverses (responsable, solidaire, social, équitable...) qui ne font pas toujours consensus, mais qui s'appuient cependant sur un socle de valeurs communes se déclinant de manière différente selon les continents ou pays, les cultures et les ressources (Delisle et Jolin, 2007). Certaines expressions utilisées (responsable, solidaire, social, équitable, communautaire) désignent d'abord des démarches ou des

engagements (Babou et Callot, 2007) et réfèrent à des valeurs, à des niveaux de responsabilisation, de solidarité ou de conscientisation dans l'exercice du tourisme (Delisle et Jolin, 2007). D'autres expressions (écotourisme, tourisme culturel, agrotourisme, etc.) concernent plutôt des types de voyages, traduisent l'application de certaines valeurs et supposent une consommation éthique, des comportements responsables de la part des voyageurs, le respect des territoires d'accueil et de leurs patrimoines naturels et culturels (Delisle et Jolin, 2007). Le terme de tourisme alternatif souvent mobilisé dans cette optique « *has a wide variety of meanings and was put forward as a response to the excesses associated with mass tourism* » (Fletcher *et al.*, 2018, p. 615).

Cette dualité entre le traditionnel tourisme de masse et la promotion d'un tourisme alternatif (« *New Moral Tourism* ») plus « durable » demeure néanmoins réductrice selon Butcher (2003), qui nuance ces affirmations avançant que le tourisme de masse pourrait également intégrer le développement durable à ses modes de fonctionnement. Par ailleurs, s'il est reproché au tourisme de masse la concentration des flux touristiques en des lieux similaires et une forme de pauvreté relationnelle entre visiteurs et visités tel qu'évoqué précédemment, certains projets touristiques alternatifs peuvent également présenter un bilan mitigé. A l'origine porteurs de réelles opportunités, des projets touristiques alternatifs (écotourisme, tourisme communautaire...) néanmoins mal encadrés pourraient entraîner des coûts environnementaux (pressions sur les espèces et les habitats, érosion des sols en milieux sensibles), économiques (persistance des fuites financières au niveau local), et sociaux (intrusion socio-culturelle des visiteurs dans des milieux plus reculés, phénomène d'acculturation, déplacements de populations, conflits internes divisant les communautés locales...) dans les territoires concernés (Froger, 2012). En ce sens, Girard et Schéou (2012, p.67) mettent en garde contre l'opposition simpliste entre « un "bon" tourisme, qui serait automatiquement porteur de développement économique, social et culturel pour les populations locales et "un tourisme de masse" nécessairement malfaisant pour celles-ci ».

Si le développement durable de l'activité touristique constitue un des enjeux centraux de l'industrie (Organisation mondiale du tourisme [OMT], 1995), il est également important de préciser que le paradigme de développement durable appliqué au secteur touristique ne fait pas consensus dans la littérature scientifique et provoque de nombreux questionnements quant à sa mise en pratique et à sa réelle efficacité (Liu, 2003; Sharpley, 2000). La principale difficulté concerne notamment l'écart qui subsiste entre le concept et les moyens employés pour atteindre ses objectifs et l'évaluer (Tranquard et Gagnon, 2012). La mise en application des principes du développement durable dans le domaine du tourisme se caractérise donc par sa forte complexité, et demeure ainsi bien souvent au stade de la déclaration d'intention (Tranquard et Gagnon, 2012). Le « tourisme durable » est ainsi parfois décrit comme un argument marketing utilisé de manière abusive par certains acteurs de l'industrie touristique, comme une illusion, voire comme « la conscience de ses actes transformés en produit » (Christin, 2009, p. 86). Si certaines entreprises profitent en effet du « tourisme durable » pour se positionner avantageusement sur un marché marqué par une concurrence accrue, il constitue cependant un défi majeur pour les pays récepteurs de touristes, et n'en demeure pas moins un objectif recherché par les acteurs concernés (Merasli, 2004). La complexité liée à la mise en pratique d'un tourisme durable serait notamment influencée par un manque de connaissances des fondements théoriques du concept de la part des gestionnaires privés et publics, ainsi que des différentes parties prenantes (Tranquard et Gagnon, 2012). Sa mise en œuvre rencontrerait par ailleurs des difficultés pouvant être liées à :

[1] hésitation face au caractère aléatoire de sa prédictibilité, au manque de moyens financiers, au déficit de compétences techniques en gestion de projet, mais surtout au manque de connaissances sur ce qu'implique concrètement l'opérationnalisation de ses trois ou quatre piliers et de l'ensemble de leurs paramètres. (Tranquard et Gagnon, 2012, p. 73)

Finalement, l'encouragement à la durabilité du tourisme, souvent décliné en des appellations diverses (solidaire, responsable, équitable, écologique...), montre

l'évolution positive du secteur et la bonne volonté des différentes parties prenantes, mais dont la mise en application constitue un enjeu de taille et demeure difficile à contrôler (Babou et Callot, 2007).

1.1.3 La contribution des entreprises touristiques au développement durable : La RSE

1.1.3.1 Historique du concept de RSE

A l'heure du réchauffement climatique et des différentes controverses liées aux impacts des affaires sur la société, le développement d'une conscience écologique et sociale semble aujourd'hui irréversible, et les entreprises redéfinissent certaines de leurs pratiques pour se réorienter face à ces nouveaux défis (Durif *et al.*, 2008; Gond et Igalens, 2012). A l'échelle de la firme, cette prise de conscience et l'émergence de la démarche durable s'inscrivent notamment dans le cadre de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), qui peut se définir comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques à l'activité économique » (Brieu *et al.*, 2011, p. 9).

L'introduction du concept de développement durable dans le cadre de l'entreprise s'opérant ainsi notamment à travers la RSE, il convient d'en retracer les fondements historiques afin de bien situer ce nouveau concept dans les limites de la présente étude. Le concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise apparaît aux États-Unis en période d'après-guerre et se fonde initialement sur l'éthique des dirigeants, en référence au courant du *Business Ethics* lié à la publication du texte fondateur *Social responsibilities of the businessman* d'Howard R. Bowen en 1953 (Bodet et Lamarche, 2013). Cet ouvrage implique pour la première fois la responsabilité sociale de l'homme d'affaires dans les décisions qu'il prend ou dans les actions qu'il met en place. Bowen (1953, p. 6) définit ainsi la responsabilité sociale comme étant « *the*

obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society ». La conception de la responsabilité est alors individuelle, non normative et relève fortement de la morale, voire de la religion (Bodet et Lamarche, 2013; Gond et Igalens, 2012). Entre 1970 et 1990, le concept de RSE s'est progressivement étendu à une fonction « utilisatrice » pour l'entreprise, son comportement social devant contribuer à sa performance économique (Bodet et Lamarche, 2013). C'est finalement à partir de 1992, avec l'adoption du principe « pollueur-payeur » lors du sommet de la Terre à Rio que le comportement socialement responsable de l'entreprise s'élargit à une logique de soutenabilité, et est ainsi amené à répondre à des enjeux liés au développement durable (Bodet et Lamarche, 2013). Dans sa conception contemporaine, la RSE est ainsi présentée comme le « volet entreprise » et la contribution du monde des affaires au développement durable visant à apporter, à l'échelle de la firme, des réponses à la crise écologique et sociale mondiale (Ben Hassine et Ghazzi-Nékhili, 2013; Bodet et Lamarche, 2013). La RSE propose donc une représentation élargie de l'environnement des firmes en prenant en compte ses dimensions économiques et financières, mais également sociales, humaines, culturelles, politiques et écologiques, et questionne sur la capacité des entreprises à en gérer simultanément l'ensemble (Gond et Igalens, 2012). Ainsi, la prise en compte par l'entreprise des effets externes à la fois négatifs et positifs de son activité encre le concept de RSE comme étant l'une des pratiques managériales permettant aux organisations de s'engager sur la voie du développement durable (Asselineau et Prié-Lechalard, 2009). Dans le cadre de ce travail de recherche, il est question de retenir la dimension contemporaine du concept de RSE telle qu'expliquée précédemment, et donc comme la contribution du monde des affaires au développement durable. Reprenant les trois piliers du développement durable, la responsabilité de l'entreprise concerne donc le maintien de sa compétitivité et de sa pérennité (création de richesse, développement de l'emploi et innovation), tout en étant socialement équitable en plaçant notamment l'humain au centre de ses projets économiques (conditions de travail favorables, relations

économiques éthiques et loyales avec ses partenaires, conscience de son impact social, comportement éthique envers la société) et environnementalement engagée (préservation des ressources dans les processus productifs) (Clergeau, 2014).

Si de nombreuses entreprises s'engagent sur la voie de la responsabilité pour opérationnaliser dans leurs pratiques de gestion des valeurs auxquelles elles adhèrent, il convient cependant d'ajouter que ce phénomène est parfois critiqué, certaines d'entre elles pouvant avoir recours à la RSE dans une pure optique de communication ou de marketing (Clergeau, 2014). Ce phénomène s'apparente au *green washing* ou blanchiment écologique, des termes désignant l'utilisation abusive ou maladroite d'un positionnement écologique uniquement à des fins marketing (Cordelier et Breduillieard, 2013).

1.1.3.2 La RSE des entreprises touristiques

Du côté de l'offre touristique, la pression des pouvoirs publics et des différentes parties prenantes a permis de faire progresser la prise en compte du développement durable chez des acteurs variés tels que les structures d'hébergements, les agences de voyages, les sociétés de transport ou encore les sites d'attraction (Durif *et al.*, 2017). Cette prise en compte de la RSE en tourisme représente un « changement de point de vue : de l'intérêt pour les produits et leurs profits (et donc le consommateur) vers une gestion des entreprises tournée vers le bien-être social » (Botti et Séraphin, 2011, p. 70). Les organisations s'engagent ainsi sur cette voie plus responsable en entamant une réflexion quant à l'impact de leur activité sur leurs différents environnements (Séraphin et Paul, 2015). Dans cette optique, les entreprises touristiques sont de plus en plus nombreuses à reconnaître leur responsabilité sociale et tiennent compte de l'environnement écologique, des enjeux sociaux liés au bien-être des populations d'accueil, et des différents territoires dans lesquels elles opèrent (Leroux, 2012). Certaines entreprises touristiques optent ainsi pour de nouvelles pratiques en adoptant

par exemple des politiques de gestion de l'environnement ou des actions de soutien envers des projets sociaux et environnementaux auprès des communautés avec lesquelles elles développent leurs activités (Leroux, 2012; Sheldon et Park, 2011). D'autres entreprises touristiques intègrent quant à elles les principes fondamentaux du développement durable dans leurs programmes de voyage, le choix de leurs fournisseurs, leurs relations avec les communautés locales et l'information fournie aux touristes (Leroux, 2012). Selon Séraphin et Paul (2015), l'adhésion à la RSE par les différents acteurs du tourisme constituerait par ailleurs un élément de convergence entre le traditionnel tourisme de masse et le tourisme alternatif qui, bien utilisée, permettrait aux destinations d'optimiser les impacts économiques du tourisme sur leur territoire tout en participant à une conscientisation du marché.

Dans l'univers académique, il existe un intérêt grandissant dans la littérature sur la RSE dans le contexte de l'industrie touristique du fait des liens étroits existant entre le tourisme, la consommation des ressources socioculturelles et naturelles qu'il implique, et le débat actuel sur la recherche d'une responsabilisation de son industrie :

The importance of CSR by the travel industry had risen, especially, in recent years along with the environmental issues of degradation, climate change, and depletion of natural resources, human rights issues, and fair trade. (Sheldon et Park, 2011, p. 392)

Les différents acteurs touristiques et l'industrie dépendent en effet fortement des ressources naturelles et socioculturelles des territoires accueillant les touristes (Marcotte *et al.*, 2017). Ce phénomène rend la contribution du secteur privé nécessaire à l'atteinte des objectifs du TD (Sheldon et Park, 2011), dont les préoccupations liées à la responsabilisation de l'industrie touristique sont en pleine croissance (Dornier *et al.*, 2010). S'il existe un intérêt réel, les recherches sur la RSE dans le domaine de l'industrie touristique demeurent cependant éparses et moindres (Sheldon et Park, 2011). Par ailleurs, l'opérationnalisation de la RSE et son

interprétation peut fortement varier d'une entreprise et d'un secteur à l'autre, un phénomène particulièrement marqué dans l'industrie du tourisme et qui renforce le besoin d'effectuer plus de recherches sur le sujet (Sheldon et Park, 2011).

La présente étude répond ainsi à ce besoin d'alimenter les recherches en matière de RSE dans le contexte de l'industrie touristique en prenant en compte ces variations de perceptions et de pratiques entre les différents secteurs en s'intéressant à un des acteurs clés du tourisme, le voyageur. Plus spécifiquement, l'attention est portée sur les entreprises de petite taille, considérant le fait que ce type de structure domine en nombre le marché touristique contemporain (Botti et Séraphin, 2011) ainsi que le rôle central qu'elles détiennent dans le tissu économique (Quairel et Auberger, 2005).

1.2 Question de recherche et objectifs de l'étude

Tenant compte de la problématique générale liée aux enjeux actuels de développement durable de l'industrie touristique et de l'intérêt d'étudier le phénomène dans le contexte de la petite entreprise de voyageur abordés précédemment, ces constats conduisent à formuler la question de recherche suivante :

« Comment les voyageurs de petite taille intègrent-ils la RSE au sein de leurs pratiques de gestion ? ».

Les objectifs de la présente étude découlant ainsi de la question de recherche sont les suivants :

- a) Recenser les pratiques de RSE applicables au secteur spécifique des voyageurs.
- b) Établir un portrait des perceptions des petits voyageurs au regard de la RSE et identifier la manière dont ces pratiques de gestion responsables sont classées et intégrées dans la stratégie d'entreprise.

- c) Déterminer quels sont les leviers et les freins de la RSE dans ce type de structure.

1.3 Le secteur des voyagistes et ses caractéristiques

Tel qu'énoncé précédemment, ce mémoire de recherche porte sur la contribution des voyagistes de petite taille au tourisme durable en étudiant l'intégration d'une démarche de RSE par ce type de structure. Dans cette optique, la seconde sous-partie de la revue de littérature décrit les caractéristiques du secteur des voyagistes afin de contextualiser l'environnement spécifique dans lequel évoluent ces acteurs. Pour cela, il s'agit ici de définir le voyagiste et de spécifier ses sphères d'activités, d'étudier les caractéristiques de son marché tout en précisant le cadre légal dans lequel évolue le secteur en prenant ainsi en compte le terrain de recherche choisi, le Québec. Finalement, la présente étude portant sur la petite entreprise touristique, cette deuxième sous-partie aborde également les spécificités du voyagiste de petite taille afin de le différencier des plus grandes entreprises opérant sur le marché.

1.3.1 Définition du voyagiste

Le voyagiste, souvent qualifié de tour-opérateur de l'anglais *Tour Operator* est un acteur du tourisme spécialisé dans la production de voyages et dont l'activité principale consiste à assembler sous forme de forfait les différents éléments composant un séjour touristique (Dornier, 2004). L'Office québécois de la langue française (2007) recommande toutefois de ne pas employer le terme « tour-opérateur », qui est un calque d'une expression anglophone et suggère de lui préférer le terme de « voyagiste ». Cet acteur du tourisme appartient, avec les agences de voyages, à la catégorie des intermédiaires, correspondant aux « *companies or individuals that act as brokers or middlemen between the tourists and the suppliers* » (Fletcher *et al.*, 2018, p. 618). Au sein de toutes les industries, le rôle

joué par les intermédiaires consiste en la transformation de « *goods and services from a form that consumers do not want into a product that they do want* » (Fletcher *et al.*, 2018, p. 383). L'origine de ce modèle d'affaires remonte au milieu du 19^{ème} siècle (dès 1841), période au cours de laquelle le britannique Thomas Cook organise les premiers voyages à forfaits et développe progressivement son offre, faisant alors voyager une clientèle de plus en plus nombreuse à travers différents pays d'Europe, en Afrique du Nord et en Amérique du nord (Brendon, 1991). Si en tourisme le recours à un intermédiaire n'est pas obligatoire (les touristes ayant la possibilité, et particulièrement depuis l'avènement des nouvelles technologies, de créer leurs propres itinéraires), leur rôle économique consiste à stimuler et améliorer le réseau de distribution en provoquant la rencontre entre les vendeurs (de services touristiques) et les consommateurs (les touristes) (Fletcher *et al.*, 2018).

Les activités des voyagistes consistent ainsi à acheter des services touristiques directement auprès de différents fournisseurs (hôtels, compagnies aériennes, attractions divers) et de les assembler sous forme d'offre tout-inclus pour ensuite les revendre à des agences de voyages, ou directement auprès des consommateurs (Budeanu, 2005). On parle ainsi souvent de tourisme tout-inclus pour désigner le « séjour dans lequel la combinaison des services d'hébergement et de transport ou des visites et des excursions guidées est entièrement planifiée par le voyageur » (Giobbi, 2012, p. 12). Ces assemblages d'expériences proposés par les voyagistes appartiennent aux produits touristiques du voyage. Les produits touristiques correspondent en effet à un « ensemble d'expériences qu'il est possible de combiner de différentes manières », selon les différents profils de consommateurs avec notamment quatre grandes catégories dont le produit voyage, le produit destination, le produit tourisme d'affaires, et le produit service (Botti et Séraphin, 2011, p. 14). Le produit voyage dans le présent contexte constitue ainsi l'expérience vécue par le touriste et qui regroupe les différents composants de la chaîne de production en tourisme, pouvant être consommé sous forme de forfait (comprenant les différentes étapes du voyage,

dont les services de transports, l'hébergement...) mis à disposition par les entreprises spécialisées en production de voyages (voyagistes) (Botti et Séraphin, 2011). Pour Boyer (2003, p. 144) cependant, « l'utilisation du terme produit touristique devrait être réservée aux voyages fabriqués où le client — le touriste — achète à un prestataire de services spécialisé un voyage et/ou où tout est compris, "included" ». Du côté de la demande, cette forme de consommation « organisée » du voyage, née au milieu du XX^{ème} siècle avec l'essor du tourisme de masse, permet aux touristes qui ont alors recours à l'expertise des voyagistes d'obtenir la sécurité d'un séjour bien planifié, sans grand risque ni surprise (Giobbi, 2012; Grenier, 2012). Dans le montage de ses offres, le voyageur peut réserver au préalable des sièges auprès des compagnies aériennes ou des nuitées dans les hôtels par le principe de l'allotement (Clergeau, 2014). L'allotement correspond au nombre de places attribuées au voyageur par le prestataire de service, précisé dans le contrat, et qui dispose d'une date limite au-delà de laquelle les places réservées pour le voyageur, mais qui n'ont pas été vendues sont remises en vente par le fournisseur (Clergeau, 2014). En fonction de la taille de sa structure, le voyageur peut également acheter directement des places auprès de ses fournisseurs de services, ou posséder ses propres établissements (Boyer, 2003). Les forfaits tout-inclus (voyages organisés, croisières, villages de vacances) que conçoivent les voyagistes peuvent par ailleurs être plus ou moins flexibles afin de donner plus de liberté aux clientèles sur leur séjour (demi-pension, bons d'échanges avec une liberté de choix sur une liste d'établissements d'hébergements donnée...) (Boyer, 2003).

Le voyageur occupe ainsi une position centrale dans l'industrie du fait de ses relations « tant avec des acteurs situés en amont tels que les hôteliers et les compagnies aériennes qu'avec des acteurs localisés en aval tels que les agences de voyages ou les comités d'entreprise » (Dornier, 2004, p. 6), mais également au vu de son rôle clé d'intermédiaire entre les touristes et les populations locales (Cravatte, 2006). Dans la littérature académique, deux types de voyagistes sont généralement distingués : les voyagistes généralistes composés d'entreprises de plus grandes tailles

et opérant à plus grande échelle, et les petits et moyens voyagistes indépendants, bien souvent spécialisés dans certaines zones géographiques, catégorie de clientèle ou types de séjours (Clergeau, 2014; Curtin et Busby, 1999; Dornier, 2004).

1.3.2 Caractéristiques du marché

Le secteur des voyagistes se caractérise par un marché fortement compétitif marqué par une guerre des prix entre ses différents acteurs et les faibles marges que ces derniers parviennent à réaliser (Carey *et al.*, 1997; Dornier *et al.*, 2010). Afin de dégager des bénéfices pour leur entreprise, les voyagistes achètent plusieurs services touristiques « en gros », ce qui leur permet de réaliser des économies d'échelle. Cette pratique leur garantit un pouvoir d'achat plus ou moins important en fonction de la taille de leur entreprise, et un contrôle considérable sur la distribution et la vente de leurs différents produits sur le marché (Curtin et Busby, 1999). De ce mécanisme résulte cependant une forte dépendance des différents services touristiques et des destinations envers ces acteurs intermédiaires (Budeanu, 2009; Carey *et al.*, 1997). A l'inverse, ces derniers peuvent eux aussi dépendre des différents sous-traitants intégrés dans leur chaîne d'approvisionnement. La qualité du service fourni par les structures d'hébergement, les activités offertes ou les services de transport peuvent en effet impacter considérablement le produit fini qui sera commercialisé par le voyageur (Baddeley et Font, 2011; Jones *et al.*, 1997).

Répondant aux exigences d'une demande portée sur des séjours à prix abordables, la conception et la distribution de produits touristiques à plus faibles coûts ont eu par le passé un impact sur la nature de l'offre des voyagistes, alors composée de produits bien souvent fortement standardisés (Curtin et Busby, 1999). Aujourd'hui, de nombreux voyagistes conservent cette standardisation des offres qu'ils proposent aux touristes et choisissent d'adopter une stratégie de volume pour leur entreprise (Dornier *et al.*, 2010). Moëll (2012) précise cependant que le modèle traditionnel des

offres des voyagistes (les forfaits classiques tout-inclus d'une durée d'une à deux semaines) s'essouffle face à une clientèle de plus en plus exigeante, toujours sensible aux prix mais mieux informée, ayant la capacité de trouver des forfaits à des prix accessibles et moins rigides sur les dates et les durées de séjour. Un phénomène nécessitant pour les entreprises de voyageur de faire preuve d'une plus grande flexibilité dans l'élaboration de leurs offres (Moëll, 2012). Cet argument est appuyé par Giobbi (2012) expliquant que, si le tourisme de masse et les produits touristiques qui y sont associés ont d'abord été caractérisés par cette forte standardisation, le tourisme contemporain est de plus en plus segmenté, produit sur mesure et flexible afin de répondre aux nouvelles exigences individualistes des touristes postmodernes.

Puisqu'ils évoluent sur un marché fortement concurrentiel, les voyagistes sont par ailleurs fortement concernés par leur propre survie et la croissance potentielle de leur activité, et peu d'entre eux détiennent la réputation de faire preuve de loyauté envers les destinations dans lesquelles ils opèrent (Carey *et al.*, 1997). En effet, afin de maintenir leur activité et offrir aux consommateurs des produits touristiques adéquats, les voyagistes recherchent bien souvent de nouvelles destinations à commercialiser (Jones *et al.*, 1997), un phénomène rendant finalement le marché très volatil.

1.3.3 Le voyageur au Québec et la réglementation en vigueur

Le terrain de recherche retenu dans le cadre de cette étude se situant dans la ville de Montréal, il convient d'aborder dans cette section les particularités législatives s'appliquant au secteur des voyagistes sur le territoire québécois afin d'en saisir la complexité et les particularités.

Au Québec, un voyageur (producteur) est un agent de voyages dont l'activité principale consiste à produire, à organiser ou à fabriquer des voyages et forfaits (Delisle et Jolin,

2007). Selon l'article 2 de la Loi sur les agents de voyages au Québec (LégisQuébec, 2018) :

Est un agent de voyages toute personne, société ou association qui, pour le compte d'autrui ou de ses membres, effectue ou offre d'effectuer l'une des opérations suivantes ou fournit ou offre de fournir un titre pour l'une de ces opérations :

- a) la location ou la réservation de services d'hébergement ;
- b) la location ou la réservation de services de transport ;
- c) l'organisation de voyages.

Afin de pouvoir exercer, l'agent de voyages au Québec doit obtenir un permis délivré par l'Office de la protection du consommateur (OPC), qui détient également un pouvoir de retrait, selon les normes prévues par la Loi (OPC, 2018a). Créé en 1971, l'OPC est un organisme relevant du ministère de la Justice et ayant pour mission de protéger les consommateurs, de les informer, et de recevoir leur plainte en cas de litiges avec un commerçant, ainsi que de surveiller l'application de différentes lois en vigueur, dont la Loi sur les agents de voyages (Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec [ITHQ], 2011).

Il convient de noter qu'il demeure difficile de catégoriser la profession de manière trop rigide dans la mesure où les sphères d'activités des voyagistes peuvent varier d'une entreprise à l'autre. Ainsi, le voyageur peut à la fois être un agent de voyages grossiste s'il vend indirectement ses produits au public par l'intermédiaire d'une agence de voyages, ou détaillant, s'il les commercialise directement aux consommateurs (Delisle et Jolin, 2007).

Au cours de l'année 2010, le ministère de la Justice a effectué une révision de la Loi québécoise sur les agents de voyages : autrefois la réglementation distinguait l'appellation entre détaillant et grossiste, mais désormais ces deux types de professions sont regroupées sous l'appellation « agent de voyages », et le permis

délivré par l'Office de la protection du consommateur est désormais général et permet à l'agent de voyages d'effectuer des activités cumulées (ITHQ, 2011).

Au vu de la réglementation en vigueur au Québec, l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec (ITHQ) définit finalement le voyageur (terme privilégié) ou tour opérateur comme étant :

[u]ne personne qui négocie divers tarifs avec des fournisseurs de prestations touristiques et réunit les composantes achetées (hébergement, transport, visites, etc.) pour créer un forfait qu'elle offre à des agents de voyages grossistes, détaillants, et des consommateurs (selon le cas, au prix de détail, au prix de base ou au prix préférentiel). Le tour opérateur gère toutes les étapes de l'organisation et la vente du forfait. Un agent de voyages détaillant ou grossiste et une agence de tourisme d'accueil peuvent être tour opérateur. (ITHQ, 2011, p. 106)

Ces dernières précisions sont particulièrement importantes pour identifier le type de structure correspondant à la population cible et mener à bien le processus d'échantillonnage préalable au terrain de recherche. Ce point sera abordé dans le Chapitre 3 consacré au cadre méthodologique de l'étude et où les critères d'échantillonnage seront décrits de manière précise.

1.3.4 Les spécificités du voyageur de petite taille

Tel qu'annoncé précédemment, cette étude s'intéresse aux pratiques de RSE et à la contribution au développement durable du tourisme des voyageurs de petite taille. Afin de bien discerner ces plus petites structures organisationnelles et de mieux définir le public cible de ce travail de recherche, cette section aborde les particularités du petit voyageur, dont les stratégies et le positionnement sur le marché peuvent différer des plus grandes entreprises de production de voyages.

Si seulement quelques larges voyageurs se partagent près de 70% du chiffre d'affaires du marché de la production de voyages, l'industrie touristique, caractérisée

par une forte segmentation, des activités et services variés et une interaction constante entre de nombreux acteurs, se compose à 99% de petites entreprises (Dayan, 2009). Dans la littérature scientifique, les petits voyagistes sont généralement décrits comme des structures indépendantes, spécialisées dans certains types de séjours (culturel, religieux, d'aventure, de randonnée...) ou sur certaines zones géographiques (Curtin et Busby, 1999). Les travaux de Carey *et al.* (1997) comparant les caractéristiques des voyagistes de masse versus celles des plus petites structures spécialisées sous une perspective de développement durable ont confirmé des différences entre ces deux types d'entreprises. Les plus grandes entreprises de voyagistes se caractériseraient notamment par une forte standardisation des offres en se concentrant davantage sur des « *identical sun, sea and sand commodities* » (Carey *et al.*, 1997, p. 427). A l'opposé, les petits voyagistes spécialisés auraient un positionnement beaucoup plus centré sur la destination et l'unicité de ses caractéristiques culturelles et naturelles (Carey *et al.*, 1997), et, du fait de leur petite taille, seraient plus à même de répondre à des enjeux de développement durable et aux exigences de différenciation caractérisant la demande touristique (Dayan, 2009). Ces petites structures demeurent néanmoins plus fragiles sur le marché, et doivent réfléchir rigoureusement aux priorités de leurs actions. Selon Budeanu (2009, p. 1387) en effet :

Less resourceful companies are more sensitive to external changes, focus on avoiding risk factors that might affect their position on the market and tend to pay less attention to issues that do not influence immediately their profitability.

Les politiques de prix appliquées par les entreprises du secteur de la production de voyages constituent également une différence notable entre petits et larges voyagistes : les plus grands voyagistes pratiquent ainsi des prix beaucoup plus bas et ne se concentreraient que sur les bénéfices économiques pouvant être dégagés par leur entreprise (Curtin et Busby, 1999). Néanmoins, comme abordé précédemment, le secteur des voyagistes se caractérise par les marges relativement faibles que ses

acteurs parviennent à dégager. Une réduction excessive des prix peut de ce fait constituer une réelle menace pour les plus petites structures qui ne sont pas en mesure de pratiquer des baisses tarifaires aussi importantes que les plus grands voyagistes, au risque d'essouffler leurs différents partenaires locaux (Dornier *et al.*, 2010). Les auteurs Dornier *et al.* (2010) soulignent par ailleurs l'enjeu majeur auquel doivent faire face les plus petits voyagistes : concilier les attentes d'une demande de plus en plus orientée vers des séjours à prix abordables, tout en maintenant des tarifs leur permettant de conserver des marges convenables pour la survie de leur propre entreprise et de rémunérer équitablement leurs différents prestataires locaux à la destination. Curtin et Busby (1999) abordaient déjà le sujet en montrant que de nombreux voyagistes, et notamment les plus petites structures, approuveraient un développement plus réglementé du secteur qui permettrait de responsabiliser la profession en coopérant avec les différents gouvernements locaux à la destination. Cette perspective ne semble cependant pas être partagée par l'ensemble du secteur, certains voyagistes percevant cette régulation comme une menace pour le marché (Curtin et Busby, 1999).

Finalement, les voyagistes de petite taille, généralement spécialisés dans un type de voyage, de clientèle ou une zone géographique précise, évoluent sur un marché concurrentiel dominé par quelques entreprises de plus grandes tailles et doivent alors orienter leurs stratégies dans le but de survivre et de rester compétitifs face aux nombreuses pressions qu'ils peuvent subir.

1.4 Le secteur des voyagistes et ses enjeux propres liés au développement durable du tourisme

L'industrie touristique se caractérise par une interaction constante entre des acteurs multiples aux intérêts différents, incompatibles et parfois même conflictuels : « *The tourism industry embraces a wide range of sectors and services mostly working*

discretly and pursuing their own personal interests and agendas » (Carey *et al.*, 1997, p. 426). Pourtant l'application des principes d'un tourisme durable impliquerait une prise de conscience et une coopération entre les différentes parties prenantes de l'industrie (sous-traitants, acteurs intermédiaires, secteur public et privé, consommateurs) (Brieu *et al.*, 2011; Carey *et al.*, 1997). Les impacts du tourisme sont en effet générés de manière simultanée, à la fois par la consommation et par la production, dont les trois principaux groupes se composent des consommateurs (touristes), des producteurs (services touristiques), mais également des acteurs intermédiaires (voyagistes) constituant le lien entre les deux autres (Budeanu, 2005). Dans cette troisième sous-partie de la revue de littérature, il s'agit précisément de s'intéresser à la relation entre voyagistes et développement durable du tourisme afin de mieux cerner les enjeux de responsabilisation étant propres à ce secteur.

1.4.1 Les effets des pratiques des voyagistes sur les destinations

L'industrie touristique et ses acteurs dont font partie les voyagistes peut impacter de manière positive les différentes destinations dans la mesure où, le tourisme de manière générale, peut contribuer à une certaine sensibilisation face à la conservation des milieux naturels, des sites patrimoniaux et de la culture, ainsi qu'au développement économique des territoires hôtes (création d'emplois, déploiement d'opportunités d'affaires, amélioration des infrastructures, accroissement des échanges de devises et des revenus par taxe...) (Siti-Nabiha *et al.*, 2008). Les acteurs intermédiaires plus spécifiquement (agents de voyages et voyagistes), à travers l'image véhiculée par leurs produits, peuvent avoir une certaine influence sur les choix des consommateurs tout en traduisant leurs besoins à l'industrie et en déterminant la capacité des différents fournisseurs de services touristiques à y répondre. (Fletcher *et al.*, 2018). En ce sens les acteurs intermédiaires du tourisme agissent en support pour la compétitivité à la fois des fournisseurs, mais également

des destinations touristiques, notamment pour les pays en voie de développement aux budgets plus limités pouvant alors bénéficier (en partie) des stratégies marketing des voyagistes dans la promotion de leurs territoires (Fletcher *et al.*, 2018). Certaines pratiques employées dans la stratégie des voyagistes peuvent cependant avoir des effets néfastes sur les destinations dans lesquelles ils sont implantés (Carey *et al.*, 1997; Trunfio *et al.*, 2006). Afin de mieux comprendre les enjeux de développement durable liés à l'activité des voyagistes, il convient d'aborder au préalable ces effets néfastes.

Premièrement, les voyagistes dépendent fortement des consommateurs et de leurs besoins puisque ce sont ces mêmes consommateurs qui choisissent où ils souhaitent se rendre pour leur séjour de vacances (Trunfio *et al.*, 2006). Depuis plusieurs années, la demande croissante envers de nouvelles destinations pousse ainsi les voyagistes à élargir leur gamme d'offres de voyages pour satisfaire leur clientèle (Carey *et al.*, 1997; Jones *et al.*, 1997). Sarrasin (2007, p. 29) explique dans ce contexte que les destinations sont alors « interchangeables en fonction des modes et des saisons ». Cette course aux nouvelles destinations diminue la dépendance que les voyagistes pourraient avoir envers un territoire touristique en particulier, leur loyauté et l'intérêt porté envers ce dernier (Carey *et al.*, 1997). Ainsi dans de nombreux cas, les stratégies adoptées par certains voyagistes peuvent avoir un impact négatif sur les destinations touristiques dans lesquelles ils opèrent, malgré les politiques de développement adoptées par les gouvernements locaux (Trunfio *et al.*, 2006). Les voyagistes étant en effet à l'origine d'une importante partie des flux touristiques, leur activité peut avoir pour conséquence de rendre certaines destinations économiquement dépendantes à ces entreprises de production de voyages (Carey *et al.*, 1997; Trunfio *et al.*, 2006). Cette dépendance économique aux voyagistes et notamment aux plus larges d'entre eux varie alors d'une destination à l'autre (Trunfio *et al.*, 2006), s'opérant de manière plus accentuée au sein des pays dans lesquels le tourisme de masse est le plus répandu et les destinations touristiques matures comme

peuvent l'être la Turquie, l'Espagne ou la Grèce (Carey *et al.*, 1997). Les choix opérés par les voyagistes et les pratiques qu'ils adoptent peuvent ainsi influencer fortement le volume d'activité de différents sous-traitants implantés dans les pays récepteurs de touristes, et notamment les entreprises locales :

The high volatility of international tourism markets has increased uncertainty and risk for local business in destinations, and consequently may increase their dependency on tour operators for attracting customers and business survival. (Budeanu, 2009, p. 1387)

Dans le cadre de leur développement de produit, les voyagistes peuvent également exercer un certain contrôle sur le choix des destinations par les touristes en orientant la demande (Curtin et Busby, 1999) notamment à travers leurs planifications, la création de l'image de la destination, les types d'activités et de divertissements offerts (Carey *et al.*, 1997). L'image de la destination est ici définie comme « *an individual's awareness of a destination made up of cognitive evaluation of experiences, learning, emotions and perceptions* » (Fletcher *et al.*, 2018, p. 616). Ces acteurs intermédiaires jouent ainsi un rôle décisif dans la construction des identités, se positionnant comme de réels traducteurs entre les touristes, leurs attentes et les populations locales des pays récepteurs (Hamon, 2005). Le positionnement marketing des voyagistes peut ainsi être déterminant sur le type de touristes qui viendront séjourner dans le pays récepteur, ces derniers participant, à travers leurs différentes offres, à la construction de l'image que les visiteurs peuvent se faire de la destination et qui pourrait influencer les rapports aux communautés d'accueil (Hamon, 2005).

Finalement, l'augmentation de la demande pour des séjours de vacances à bas prix et l'accès rapide et de « dernière minute » aux destinations ont profondément transformé les rapports entre les touristes, les pays récepteurs et les différents services qui y sont proposés, ainsi que les relations d'entreprises à entreprises entre les différents sous-traitants (hébergement, transport, attraits) et les intermédiaires de vente (Budeanu, 2009). Ainsi, pour répondre aux exigences des touristes à la recherche de séjours à

bas prix, de nombreux voyagistes (notamment de masse) ont mis l'accent depuis plusieurs années sur des attraits et des activités fortement standardisées dans différentes destinations (la plage par exemple) (Trunfio *et al.*, 2006). Cette standardisation massive des forfaits de voyages se fait au détriment de la valorisation des particularités du territoire visité, de ses ressources naturelles spécifiques, de sa population locale et de ses attributs culturels (Curtin et Busby, 1999). Confrontés à un large choix de produits fortement standardisés, certains touristes effectuent alors leur décision selon des critères de prix et en fonction des commodités proposées dans le forfait, sans réellement tenir compte des caractéristiques spécifiques du territoire visité (Curtin et Busby, 1999; Trunfio *et al.*, 2006).

Finalement, les pratiques employées par les voyagistes peuvent être à l'origine d'effets néfastes sur les destinations et les différents services touristiques qu'elles proposent, et notamment du fait de la pression économique qu'ils y exercent. Le contrôle de la demande et des flux touristiques combiné à un certain manque de loyauté envers les destinations peuvent de ce fait avoir un réel impact sur leur développement durable (Carey *et al.*, 1997).

Au vu de ces constats et afin d'établir des liens entre le secteur des voyagistes et le développement durable du tourisme, la prochaine section aborde les impacts que leur activité peut avoir à la fois sur les plans sociaux, économiques et environnementaux.

1.4.2 L'impact de l'activité des voyagistes étudié sous la perspective du développement durable

La relation entre développement économique, mise en valeur et protection de l'environnement physique et rencontre des cultures est portée par différents groupes participant au développement touristique dont font partie les institutions internationales, les collectivités locales et les voyagistes (Cravatte, 2006). Pourtant à l'origine, les voyagistes ne bénéficient pas d'une image particulièrement associée au

développement durable (Dornier *et al.*, 2010). La place centrale occupée par ces acteurs intermédiaires dans l'organisation du tourisme et l'impact qu'ils peuvent avoir sur les différentes parties prenantes et le développement durable des destinations dans lesquelles ils opèrent ont cependant été largement reconnus dans la littérature anglophone (Budeanu, 2005, 2009; Carey *et al.*, 1997; Khairat et Maher, 2010; Lozano *et al.*, 2016; Spasic, 2012). Selon Khairat et Maher (2010, p. 126), « *Tour operators are the key elements in the tourism system, they are the link between the tourist and the destination. As a result, tour operators are in many ways the key to achieving more sustainable forms of tourism* ».

L'activité des voyagistes peut en effet avoir une grande influence sur le développement durable du tourisme, ces derniers contribuant « *directly and indirectly towards the negative environmental and socio-cultural impacts due to their short-term objectives towards the destinations and the overriding concern for financial success* » (Carey *et al.*, 1997, p. 430). Sur le plan socio-économique, le secteur des voyagistes, tout comme certaines entreprises touristiques de manière plus générale, est marqué par la captation d'importantes devises et notamment par les plus grandes firmes, leur taille et leur pouvoir pouvant alors avoir un impact économique et social significatif sur les différents pays dans lesquelles elles opèrent et engendrant un risque de laisser peu de retour économique aux populations locales (Curtin et Busby, 1999). Cet aspect néfaste s'opère notamment dans les rapports entre pays du Nord et pays du Sud, tel qu'appuyé par les propos de Dayan (2009, p. 1) :

Si le tourisme représente la première source de devises pour 1/3 des pays du Sud, elle rapporte plus aux investisseurs étrangers qu'aux populations d'accueil. Les dépenses faites dans les pays de résidence du touriste peuvent atteindre 80% de la dépense totale pour des séjours effectués dans ces pays et servent à rétribuer l'agence, les chaînes hôtelières, les compagnies aériennes.

La compétition sur les baisses tarifaires et les prix bas pratiqués par certains voyagistes constituent par ailleurs une réelle menace pour le tourisme durable, et les deux auteurs Curtin et Busby (1999) insistent de ce fait sur le besoin d'améliorer la qualité des produits touristiques offerts aux touristes, et d'augmenter les marges pour les voyagistes. Ces entreprises d'organisation de voyages, et notamment les plus larges d'entre elles, ont également joué un rôle controversé dans les enjeux liés aux impacts environnementaux du tourisme. Le secteur étant marqué par une compétition accrue, l'accès à de faibles marges et ainsi la recherche constante d'économies d'échelles, ces derniers ont une influence significative sur les flux des visiteurs, et sont à l'origine de la concentration massive de touristes dans certains lieux (Budeanu, 2009; Curtin et Busby, 1999). Ces derniers ont également une influence non négligeable sur le type de tourisme développé dans la destination à travers les offres qu'ils commercialisent (Carey *et al.*, 1997). Ces différents points viennent ainsi appuyer l'idée que les intermédiaires de vente peuvent à la fois représenter un bon moyen de commercialiser l'offre touristique des pays, ou au contraire, avoir un comportement allant à l'encontre des intérêts des différentes communautés d'accueil des pays dans lesquels ils opèrent (Delisle et Jolin, 2007).

1.4.3 La réponse du secteur des voyagistes face aux enjeux de développement durable du tourisme

La précédente section a permis de dresser un état des lieux des différents impacts potentiels de l'activité des voyagistes sur le développement durable des destinations. Au vu de ces impacts, comment, alors, les entreprises du secteur réagissent-elles face à ce constat ? C'est précisément à cette question que répond cette partie de la revue de littérature.

Les attitudes de l'industrie touristique face aux problématiques de développement durable peuvent varier de manière considérable entre les différents secteurs et d'une

entreprise à l'autre (Curtin et Busby, 1999; Sheldon et Park, 2011). Dans le secteur des voyagistes, nombre d'entre eux ont négligé par le passé leur responsabilité sociale et environnementale, défendant leur position de simple intermédiaire entre les touristes et les différents services touristiques (Font et Cochrane, 2005; Khairat et Maher, 2010). Ces derniers auraient en effet été nombreux à considérer leurs opérations comme étant trop petites pour avoir une réelle influence comparativement au reste de l'industrie, les impacts du tourisme relevant surtout selon leur perspective, de la responsabilité de leurs sous-traitants et des autorités locales présentes dans les différentes destinations (Curtin et Busby, 1999; Font et Cochrane, 2005; Khairat et Maher, 2010).

Depuis quelques années, les voyagistes commencent à reconnaître l'importance de leur rôle en tant qu'acteurs intermédiaires de vente, ainsi que leur responsabilité sociale et environnementale (Budeanu, 2005). Reprenant les trois principes du développement durable, « *The implementation of the concept of sustainable tourism development in the business of tour operators is based on the respect of environmental, social and economic aspects in all stages of the formation and execution of travel arrangements* » (Spasic, 2012, p. 60). La sphère environnementale du développement durable semble fortement progresser dans le secteur : « *Today, a large number of tour operators have taken a more proactive attitude and have started to develop environmental policies plans* » (Khairat et Maher, 2010, p. 128). La prise en compte des deux autres pôles de développement durable, le social et l'économique, semble également émerger chez les voyagistes au travers de pratiques encourageantes, qu'il convient de continuer à faire progresser (Baddeley et Font, 2011). Les conséquences négatives liées au développement du tourisme de masse sur de nombreux territoires ont influencé l'émergence de changements stratégiques dans le secteur des voyagistes, des changements pouvant notamment s'expliquer par le nouveau rapport que peuvent avoir les touristes avec les environnements naturels et sociaux et le développement d'une certaine conscience environnementale au sein de la société civile (Spasic, 2012). Il y a quelques

décennies, l'inadéquation entre les voyagistes de masse et l'intérêt grandissant des sociétés occidentales sur les problèmes sociaux et environnementaux a eu pour conséquence l'arrivée sur le marché de petits voyagistes spécialisés, commercialisant des offres de voyages alternatives se voulant plus responsables envers les communautés locales des pays récepteurs (Hall, 1994). Ces nouveaux types de séjours alternatifs offerts par cette catégorie de voyagistes se positionnent ainsi sur le marché comme un moyen pour le touriste, plus soucieux des problématiques sociales et environnementales, de voyager de manière plus responsable, de même que d'accéder à une double distinction, élément clé en sociologie du tourisme : la distinction spatiale (le fait de se rendre dans des lieux où les autres ne vont pas) et la distinction sociale (l'occasion d'expérimenter ce que les autres ne font pas) (Lapompe-Paironne, 2016).

Le débat sur les différences entre petites et grandes entreprises de voyagistes s'alimente beaucoup sur les enjeux liés au développement durable du secteur (Curtin et Busby, 1999; Swarbrooke, 1999; Van Wijk et Persoon, 2006). La contribution au tourisme durable et l'émergence de la RSE au sein du secteur des voyagistes seraient plus proches du mode de fonctionnement des petites structures spécialisées du fait de leur plus petit volume, de leur choix souvent plus axé sur des services locaux à la destination (hébergement, guides...) et de leur capacité à attirer des clients ayant une conscience environnementale plus importante (Curtin et Busby, 1999). Cette approche est appuyée par les travaux de Swarbrooke (1999), illustrant les différences perçues entre voyagistes de grande taille et petits voyagistes spécialisés opérant à moins large échelle (Tableau 1.1).

Tableau 1.1 Différences perçues entre voyageurs de grande taille et petits voyageurs spécialisés. Source : Swarbrooke (1999, p. 277).

	<i>Large-scale mass market operators</i>	<i>Small-scale specialist operators</i>
<i>Environmental impact</i>	<i>High</i>	<i>Low</i>
<i>Economic impact</i>	<i>Low per head expenditure Benefits relatively few enterprises High leakage from community</i>	<i>High per head expenditure Benefits spread quite widely through the community Low leakage from community</i>
<i>Sociocultural impact</i>	<i>High</i>	<i>Low</i>
<i>Host Community relations</i>	<i>Formal Institutionalized</i>	<i>Informal Personal</i>
<i>Commitment to destination</i>	<i>Low</i>	<i>High</i>
<i>Types of tourist</i>	<i>Generally insensitive Disinterested in destination</i>	<i>Generally sensitive to / interested in destination specifically</i>

Cette propension à opérer de manière plus responsable directement liée à la nature des activités des petits voyageurs (Tableau 1.1) est soutenue par Dayan (2009), expliquant que ces derniers ont la capacité d'intégrer à leurs offres des sous-traitants locaux de plus petite envergure, ce qui peut avoir un réel impact sur le développement durable du territoire récepteur. Selon l'auteur, un séjour touristique dépend fortement des petites entreprises implantées dans les pays récepteurs et leur inclusion dans l'offre du voyageur constitue une source d'emplois locaux importante (Dayan, 2009). Cependant, il convient de ne pas faire de généralisation dans la mesure où les plus grands voyageurs détiennent quant à eux la capacité d'offrir une gamme plus large de produits de qualité pouvant également attirer une clientèle qui choisirait la destination selon ses caractéristiques naturelles et socioculturelles (Curtin et Busby, 1999). Les

travaux de Van Wijk et Persoon (2006) ont par ailleurs montré que les grands voyagistes publient plus de rapports en RSE que leurs plus petits concurrents. Curtin et Busby (1999) soulignent également que, si les petits voyagistes peuvent sembler plus concernés par l'impact de leur activité sur les communautés locales au vu de la nature de leur offre, il peut leur être reproché de favoriser un phénomène d'acculturation (l'impact que peut avoir une culture sur une autre) encore plus destructeur. Tel qu'abordé précédemment, l'un des principaux reproches établis à l'encontre du tourisme alternatif concerne en effet l'idée que ce nouveau type de tourisme tend à rediriger les visiteurs vers des lieux et des populations plus éloignées jusqu'alors préservées des effets pervers de l'industrie, créant ainsi un risque d'étendre ce phénomène d'acculturation touristique (Curtin et Busby, 1999). Ces différents constats rendent difficile et risquée une division trop rigide entre les grands voyagistes dont les activités iraient à l'encontre des principes du développement durable et les plus petits voyagistes spécialisés qui seraient plus enclins à se responsabiliser.

1.4.4 La RSE appliquée au secteur des voyagistes

Dans le secteur des voyagistes, la RSE signifie que l'entreprise adopte des pratiques pouvant impacter de manière positive le territoire sur lequel elle est implantée, mais également sur les destinations dans lesquelles elle opère et qui seront visitées par les touristes (Font et Cochrane, 2005). Ainsi pour le voyageur, la RSE s'étend à l'ensemble de ses activités, comprenant le type de management employé et l'équipement adopté au sein de ses bureaux, les types de séjours commercialisés, la sélection de ses sous-traitants, les stratégies marketing utilisées, les relations instaurées avec le consommateur et la présence et les partenariats développés au sein des différentes destinations sur lesquelles l'entreprise opère (Font et Cochrane, 2005). Finalement, l'opérationnalisation de la RSE dans les entreprises de voyagistes

constitue l'une des principales contributions de ces acteurs au développement durable, comme soulevé par Khairat et Maher (2010, p. 129) : « *One of the most important tour operator sustainable practices is the Corporate Social Responsibility (CSR)* ». Le concept CSR ici présenté correspond à la l'équivalent anglophone de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) (Clergeau, 2014).

1.4.5 L'élaboration de chartes éthiques et de guides de bonnes pratiques

Le secteur touristique assiste de plus en plus à la coopération entre différentes organisations de l'industrie qui conçoivent ensemble des chartes éthiques, des directives d'autoréglementation et autres documents d'orientation, s'inscrivant dans la perspective de la RSE et visant à promouvoir un tourisme plus respectueux des environnements sociaux et physiques et des différentes parties prenantes (Dornier *et al.*, 2010; Sheldon et Park, 2011). Certaines actions entreprises sont encourageantes dans le secteur des voyagistes, et certains d'entre eux commencent à utiliser leur pouvoir et leur rôle-clé de manière positive en participant à la promotion de « bonnes pratiques » que l'industrie devrait adopter pour se responsabiliser (Budeanu, 2009).

La responsabilisation du secteur des voyagistes a notamment été marquée par l'adoption d'une initiative spéciale en 2000, le « *Tour Operators' Initiative* » (TOI), rassemblant les plus grands organisateurs de voyages et des organismes internationaux comme l'UN (Nations unies), l'UNESCO (Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture) et l'OMC (Organisation mondiale du commerce). Cette initiative constitue un répertoire des meilleures pratiques en RSE applicables au secteur des voyagistes (Miller et Twining-Ward, 2005). Son objectif principal concerne ainsi la responsabilisation du secteur des voyagistes dans les systèmes de gestion des entreprises en vue de diminuer l'impact qu'elles peuvent avoir sur les environnements à la fois physiques et sociaux des destinations dans

lesquelles elles opèrent (Spasic, 2012). Dans un document publié en 2003, les TOI émettent des conseils prenant la forme d'un « guide de bonnes pratiques » à adopter par le secteur des voyagistes et dans le but de partager des connaissances afin de promouvoir le développement durable du tourisme (TOI, 2003). Les critères de gestion durable du TOI (2003) sont répartis en cinq zones d'action possibles dans lesquelles les voyagistes peuvent contribuer, en adoptant les pratiques adéquates, à la responsabilisation du secteur. Ces cinq zones d'action pour l'intégration de pratiques de RSE sont le management interne, le développement et management du produit, la gestion de la chaîne logistique, la relation avec le consommateur et enfin la coopération avec la destination (TOI, 2003).

En France, l'association ATR (Agir pour un Tourisme Responsable) créée en 2004 regroupe quant à elle des voyagistes, ayant élaboré la première certification éthique du secteur dans le pays, agissant lui aussi comme un guide de bonnes pratiques (ATR, 2018). Cette certification sert de déclinaison pratique de la Charte du tourisme durable (OMT, 1995) et du Code mondial d'éthique en tourisme, l'association émettant à toutes les entreprises du secteur des voyagistes adhérentes un cahier des charges comprenant différents engagements devant être pris par ces dernières pour se responsabiliser (Dornier *et al.*, 2010). Ce regroupement de professionnels souhaite ainsi à la fois garantir le développement d'un tourisme responsable et aborder un travail de réflexion sur les enjeux propres à l'industrie et sur la pérennité du secteur, tout en alertant les différentes parties prenantes (touristes, autorités politiques, acteurs locaux du tourisme, communautés d'accueil) de ces enjeux et en favorisant une plus grande transparence entre chacun des partenaires composant le paysage de l'industrie (Babou et Callot, 2007).

Il existe d'autres organismes associatifs à dimension internationale auxquels les entreprises touristiques peuvent adhérer avec l'objectif similaire de promouvoir des comportements plus éthiques et responsables au sein de l'industrie (Dornier *et al.*,

2010). L'organisme Travelife par exemple, correspond à un programme de certification interentreprises permettant aux organisations touristiques d'autoévaluer leur performance durable à travers différents critères liés aux impacts environnementaux, sociaux et économiques de leur activité (Baddeley et Font, 2011). Cet organisme de certification s'expose de plus en plus au marché des voyagistes, qui peuvent s'inscrire au programme afin de mieux prendre en compte les impacts de leurs sous-traitants dans leur gestion de la logistique et de surveiller les progrès en développement durable effectués par leurs structures d'hébergements sous-traitantes (Baddeley et Font, 2011). Au Québec, les entreprises Transat, Voyages Transat Travel, Club Voyages, Marlin Travel, Voyages en liberté et Transat A.T. inc. font partie des voyagistes et agences de voyages certifiées par l'organisme Travelife (2018). Toujours dans cette optique, le Conseil mondial du tourisme durable ou Global Sustainable Tourism Council (GSTC), est un organisme à but non lucratif qui œuvre dans une dimension similaire, à l'origine de programmes de certifications promouvant la mise en place de critères de gestion durable à la fois pour les destinations et pour l'industrie des voyagistes et de l'hébergement touristique (GSTC, 2019). Ces critères ont été mis en place afin de « fournir une vision commune du « tourisme durable » répandue à l'échelle mondiale, et constituent l'exigence minimale à laquelle toute entreprise touristique devrait aspirer » (GSTC, 2016, p. 1). Les critères du GSTC sont révisés tous les trois à cinq ans et ont été créés afin d'encourager et d'accompagner les entreprises touristiques (de toutes tailles) dans l'intégration de pratiques durables, de certifier cet engagement et d'en diffuser les principes afin que d'autres organismes puissent y avoir accès, mais également pour aider les consommateurs dans leur choix de produits touristiques plus responsables (GSTC, 2016). Les critères recommandés par le GSTC et applicables au secteur des voyagistes sont répartis en quatre grandes catégories demandant aux entreprises de mettre en place :

[1]a démonstration d'une gestion efficace et durable, l'optimisation des avantages sociaux et économiques pour la communauté hôte et la minimisation des impacts négatifs, l'optimisation des avantages au profit du patrimoine culturel et la réduction des effets négatifs, l'optimisation des avantages pour l'environnement et la réduction des effets négatifs. (GSTC, 2016, p. 3-15)

Si de nombreuses actions responsables entreprises par les voyageurs montrent l'intérêt du secteur pour le développement durable du tourisme, il est important de souligner que ces actions demeurent de nature volontaire, ce qui peut en partie expliquer la lenteur que peut prendre le processus d'implantation de ce type de pratiques (Budeanu, 2009).

1.4.6 Les avantages de la performance durable pour l'entreprise de voyageur

Si certains dirigeants perçoivent la RSE comme une contrainte additionnelle, d'autres quant à eux peuvent y voir une opportunité pour l'organisation de se mettre en valeur aux yeux de la société (Attarça et Jacquot, 2005) et de se construire une image publique positive (Khairat et Maher, 2010). Ces idées rejoignent les propos de Béji-Bécheur et Bensebaa (2009), affirmant que les raisons poussant les entreprises à s'engager sur la voie de la RSE et du développement durable sont bien souvent liées à la notion de légitimité. Dans ce contexte, la légitimité recherchée par l'entreprise peut être définie telle qu'expliquée par Suchman (1995, p. 574) :

Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions.

Dans cette optique, les entreprises touristiques ne souhaitant pas être perçues comme socialement et environnementalement irresponsables, anticipent alors les risques de désapprobation de la part des consommateurs en adoptant des pratiques plus responsables et en stimulant la performance sociale et environnementale de leurs

sous-traitants (Budeanu, 2009). Une telle démarche permettrait également à l'entreprise de voyageur d'avoir une bonne réputation dans les différentes destinations dans lesquelles il opère, en valorisant des relations de plus long terme et de meilleures qualités avec ses différents sous-traitants à la destination (Spasic, 2012). Cette bonne réputation lui permettrait alors de contourner d'éventuels conflits avec ses sous-traitants, avec les autorités locales, les communautés d'accueil et leurs représentants, et lui faciliterait l'accès à certaines ressources parfois limitées (Spasic, 2012).

Au-delà de la recherche d'une certaine légitimité pour l'entreprise, souhaitant alors contrer les pressions extérieures subies dans son environnement social, certains voyageurs ont également réalisé qu'il pouvait y avoir un avantage économique à se responsabiliser (Spasic, 2012). Par une gestion plus efficace des ressources (réduction de la consommation en énergie, en eau, réduction du gaspillage...) allant de pair avec l'adoption de pratiques environnementales notamment, le voyageur peut par exemple effectuer des économies au quotidien (Khairat et Maher, 2010; Spasic, 2012). L'adoption de pratiques responsables dans l'entreprise de voyageur permettrait également à l'organisation de garantir la qualité des services et expériences offerts aux consommateurs augmentant ainsi leur niveau de satisfaction et leur loyauté et lui assurant ainsi un meilleur positionnement sur le marché (Khairat et Maher, 2010; Spasic, 2010; Swarbrooke, 1999). Enfin, le comportement responsable de l'entreprise de voyageur peut avoir un effet direct sur les employés et sur leur motivation, alors fiers de travailler pour une entreprise perçue comme impliquée socialement et environnementalement (Budeanu, 2009).

Ces différents points sont repris par Botti et Séraphin (2011) affirmant que, dans le contexte spécifique de l'engagement des voyageurs, la principale initiative des TOI (2003) initiée par le secteur a contribué à certains bénéfices pour les entreprises engagées. Ces bénéfices concernent :

[l]a réduction des coûts grâce à une utilisation efficiente de l'eau et de l'électricité ; l'augmentation des revenus (mais aussi des valeurs éthiques) des actionnaires ; le développement de produits spécifiques pour une clientèle intéressée par le tourisme responsable ; la mise en place de relations plus intenses avec les communautés locales et donc la réduction du risque de conflit, l'amélioration de l'image et de la réputation des voyagistes en général (en même temps que la valorisation de certaines marques). (Botti et Séraphin, 2011, p. 70-71)

Pour conclure, ces différents points permettent d'affirmer que l'adoption d'une démarche responsable par le secteur des voyagistes peut être à la fois bénéfique pour le développement durable des différentes destinations touristiques, mais aussi pour l'entreprise elle-même, pouvant alors bénéficier d'avantages économiques et stimuler de manière positive son image publique.

1.5 Conclusion du Chapitre 1

Ce premier chapitre a permis d'aborder les fondements liés aux impacts du tourisme et aux problématiques de développement durable qui y sont associées, ainsi que d'étudier la réponse des organisations touristiques face à ces nouveaux défis. Plus précisément, la revue de littérature a permis de dresser un état des lieux de ces problématiques étudiées dans le contexte des entreprises de voyagistes afin de mieux comprendre les caractéristiques de cet acteur intermédiaire du tourisme, les impacts possibles de son activité et les moyens de responsabilisation attribués au secteur.

Il a ainsi été vu que le tourisme, activité économique mondiale majeure dans nos sociétés contemporaines, est remis en cause depuis plusieurs décennies du fait de ses effets néfastes à la fois sur les plans socio-économique et environnemental. Afin d'encadrer et de tenter de maîtriser ces effets pervers, le paradigme de développement durable a été appliqué à l'industrie du tourisme, porté par plusieurs organismes nationaux et internationaux notamment à travers la rédaction de chartes et de

déclarations visant à réorienter le développement et les pratiques touristiques (Delisle et Jolin, 2007). La notion de durabilité appliquée au secteur touristique implique que le tourisme doit pouvoir garantir le développement économique des territoires d'accueil tout en respectant et en préservant leurs ressources naturelles et culturelles et en assurant le bien-être de leurs communautés. Il a également été vu que le tourisme durable implique la coopération de différentes parties prenantes dont font partie les entreprises touristiques qui, en tant que personnes morales, prennent leurs responsabilités vis-à-vis des sociétés avec lesquelles elles interagissent au quotidien (Delisle et Jolin, 2007). Le concept de RSE a ainsi été présenté dans la revue de littérature comme la contribution des organisations dans le développement durable, et a été étudié dans le contexte particulier du tourisme. La présente recherche s'intéressant plus spécifiquement à un acteur clé du tourisme, le voyageur, il a été démontré que ce dernier ne bénéficie pas initialement d'une image particulièrement associée au développement durable. Pourtant depuis quelques années, de nombreuses recherches académiques attribuent à cet acteur un rôle central et un pouvoir d'influence dans le développement durable du tourisme, du fait de ses interactions constantes à la fois avec les touristes et ses différents sous-traitants et fournisseurs de services à la destination (hébergement, transport, divertissement et attractions...). Le secteur des voyageurs reconnaît depuis quelques années l'importance de son rôle dans le tourisme durable en adoptant des pratiques de gestion responsables (Khairat et Maher, 2010), mais ce processus demeure lent à mettre en place notamment du fait de sa nature volontaire (Budeanu, 2009).

Tandis que certains chercheurs s'accordent pour dire que les petites entreprises de voyageurs sont plus à même de répondre aux problématiques de développement durable (Carey *et al.*, 1997; Dayan, 2009; Swarbrooke, 1999) d'autres affirment que les petites organisations touristiques ne se sentent pas toujours concernées par ces enjeux, notamment du fait de la taille de leur structure (Babou et Callot, 2007). Une meilleure connaissance des véritables enjeux propres aux petites entreprises des

voyagiste face à ces problématiques semble nécessaire. Le travail d'analyse porté par cette recherche et visant à étudier les pratiques de gestion durables adoptées par les petites entreprises de voyage est de ce fait pertinent pour comprendre en partie ce phénomène. Prenant en compte le fait que les réalités des petites organisations ne sont pas nécessairement les mêmes que celles des plus grandes entreprises et que l'opérationnalisation de la RSE peut varier d'un secteur à l'autre, le prochain chapitre aura pour but d'attribuer un cadre théorique et conceptuel approprié à cette étude et permettra de justifier scientifiquement l'intérêt de cette recherche.

CHAPITRE II

CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL

Le chapitre précédent a permis de dresser un état des lieux des connaissances en éclairant les enjeux liés au développement durable des entreprises touristiques de voyagistes et en se concentrant particulièrement sur l'évolution du concept de RSE au sein de ce secteur spécifique. Dans ce contexte, des différences entre petites et grandes entreprises de voyage ont été révélées, appuyant l'argument selon lequel la conscience et l'engagement durable peut fortement varier entre les types de (Curtin et Busby, 1999), mais également en fonction des cultures, des traditions, des environnements institutionnels et politiques des pays dans lesquels les entreprises sont implantées (Sheldon et Park, 2011). Ce dernier point montre le besoin d'étudier le phénomène dans un contexte propre à chaque pays. En ce sens, la recherche portant sur les entreprises établies sur le territoire québécois, le concept de voyageur a été défini dans le chapitre précédent selon les normes en vigueur spécifiques à cette province canadienne. Les explications détaillées liées à l'échantillonnage et déroulement du terrain de recherche sont décrites dans le Chapitre 3.

Le paysage de l'industrie touristique canadienne se compose essentiellement de petites entreprises (Industries Canada, 2015), un aspect qui touche également de manière plus globale le secteur des voyageurs (Dayan, 2009). La présente recherche se concentre ainsi uniquement sur cette catégorie d'acteurs de petite taille, considérant leur importance au sein du secteur du tourisme. L'engagement général

des entreprises sur la voie du développement durable, qui adoptent alors une démarche de RSE, a néanmoins bien souvent été étudié dans le contexte de la grande firme (Ondoua Biwolé, 2017). Dans les modèles recensés dans la revue de littérature, le cadre théorique de Ben Boubaker Gherib *et al.* (2009) a été retenu pour expliquer l'engagement durable des firmes dans le contexte de la petite entreprise (PE). Ce modèle ajoute à un des courants théoriques dominants de la RSE, la théorie néo-institutionnelle, une dimension sociologique considérant le rôle clé du dirigeant dans la gestion spécifique de l'entreprise de plus petite taille. Ainsi, après avoir présenté les principaux modèles théoriques de la RSE, il s'agira dans ce chapitre d'expliquer les particularités de la petite entreprise (PE) touristique, pour ensuite aborder le modèle spécifique de Ben Boubaker Gherib *et al.* (2009) correspondant mieux aux réalités de ces petites entreprises. Enfin, puisque la présente étude s'intéresse à l'engagement responsable des petites entreprises de voyageur, le concept de RSE sera opérationnalisé selon les réalités de ce secteur particulier afin de préciser rigoureusement la manière dont le concept sera observé pour l'adapter au terrain de recherche.

2.1 Les modèles théoriques dominants de la RSE

De nombreuses recherches ont été effectuées sur l'intégration de la RSE au sein des entreprises et sur différents secteurs d'activités, avec une mobilisation dominante des théories des organisations (théorie des parties prenantes) et de management stratégique (théorie des ressources et compétences) (Ondoua Biwolé, 2017). Dans cette partie, les principaux modèles théoriques mobilisés dans la littérature pour expliquer l'engagement des entreprises sur la voie du développement durable sont présentés.

2.1.1 La théorie des parties prenantes

2.1.1.1 Fondements théoriques

Les démarches de RSE conduites par les entreprises doivent se faire à travers la gestion des relations avec leurs parties prenantes (PP) (Clergeau, 2014), un concept souvent mobilisé dans le champ théorique de la RSE et de l'éthique des affaires (Pesqueux, 2017). L'approche par les PP est à l'origine initiée par le philosophe Freeman dans son ouvrage fondateur *Strategic management: A stakeholder approach* en 1984, apportant une conception élargie de la raison d'être de l'entreprise. Selon Freeman (1984/2010), le but de l'entreprise n'est pas uniquement de réaliser du profit pour ses actionnaires, mais de répondre aux attentes de ses différentes parties prenantes (fournisseurs, clients, employés, gouvernements, médias, concurrents, etc.), en privilégiant la recherche de compromis en cas de litige, ce qui lui permettra en retour de satisfaire ses propres intérêts (Freeman, 1984/2010). La notion de partie prenante naît dans un climat contestataire en réaction à la prévalence accordée à la valeur financière et à la place emblématique de l'actionnaire dans la société (Pesqueux, 2017). Cette vague contestataire encourage ainsi la prise en considération de tous les acteurs (internes ou externes) concernés par les activités de la firme (Clergeau, 2014). Le concept de partie prenante est défini par Freeman (1984/2010, p. 25) comme « *Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm's objectives* ». La Figure 2.1 donne un aperçu non exhaustif des différentes catégories de parties prenantes que peut avoir la firme, témoignant de cette vision élargie ne se résumant plus à la stricte considération des actionnaires.

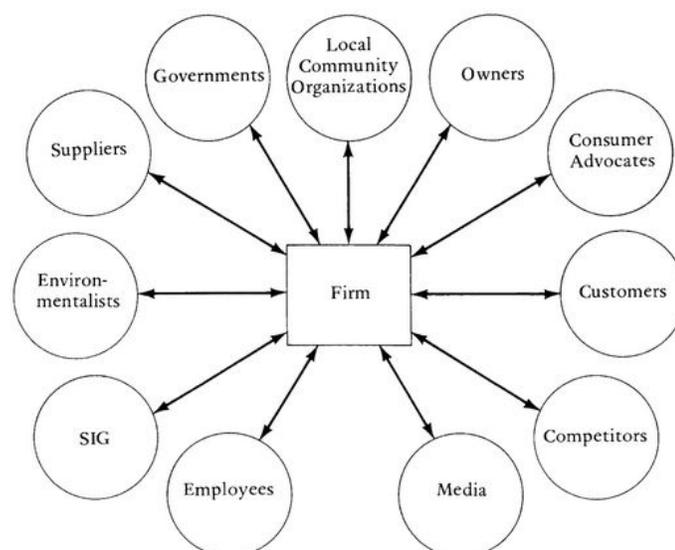


Figure 2.1 Exemple de catégories de parties prenantes de l'entreprise

Source : Freeman (1984/2010, p. 25)

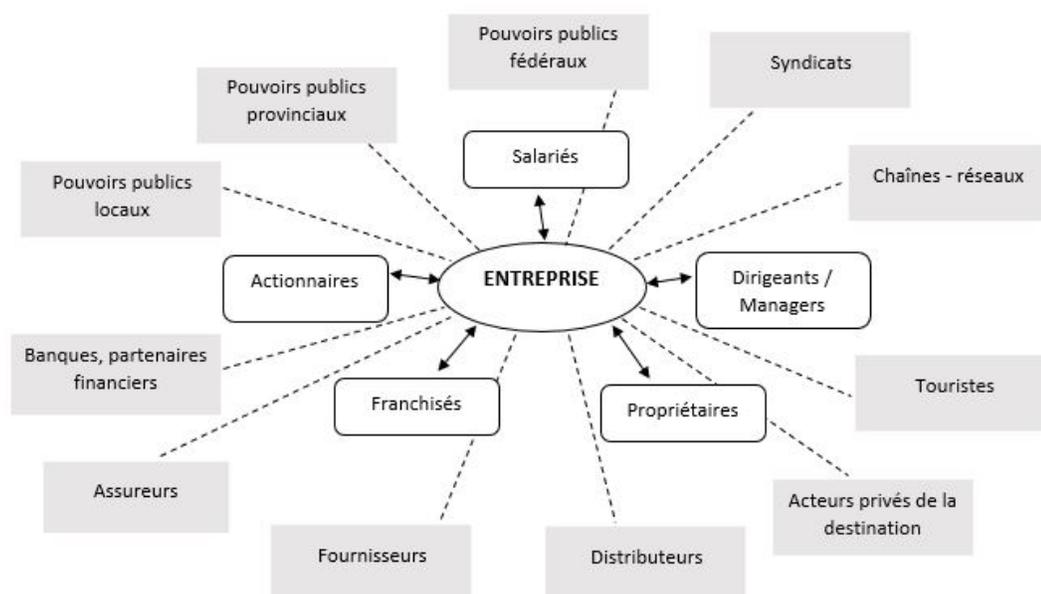


Figure 2.2 Parties prenantes d'une entreprise touristique

Source : adapté de Clergeau (2014, p. 96)

Dans le contexte spécifique de l'industrie du tourisme, Clergeau (2014) identifie les parties prenantes internes à l'entreprise touristique soit les salariés, les actionnaires, les dirigeants ou gestionnaires (*managers*), les propriétaires et les franchisés, ainsi que ses parties externes dont ses fournisseurs, touristes, sous-traitants, distributeurs, partenaires dans les réseaux ou financiers, pouvoirs publics, et les acteurs privés de la destination incluant les résidents locaux (Figure 2.2). La Figure 2.2 témoigne une fois encore de cette nouvelle représentation élargie de l'environnement de la firme touristique, Clergeau (2014) ajoutant néanmoins que d'autres parties prenantes externes pourraient s'ajouter à cette conceptualisation dont les Organisations non gouvernementales (ONG) ou les organismes de certification et labels.

Selon ce courant de pensée, toute entreprise établit donc des relations avec de nombreuses parties prenantes, de manière directe ou indirecte, et se doit de prendre en compte leurs différentes attentes et les effets que ses actions peuvent avoir sur ces dernières dans un souci de légitimité (Ondoua Biwolé, 2017). Les parties prenantes ont bien souvent des intérêts différents, parfois même contradictoires ce qui peut déclencher des situations de litige (Clergeau, 2014). Dans cette optique, la théorie des PP se construit autour de trois principaux axes dont la nécessité de les identifier de manière stratégique, le besoin de les hiérarchiser en fonction de leurs attentes et enfin l'importance de disposer de compétences clés pour bien les gérer (Ondoua Biwolé, 2017).

2.1.1.2 Théories des parties prenantes et RSE

En réponse à l'accroissement des pressions extérieures subies, l'entreprise souhaite œuvrer de manière rassurante auprès de ses parties intéressées (Béji-Bécheur et Bensebaa, 2009). Ces pressions concernent les nouvelles attentes de la société civile et des consommateurs, les nombreuses actions menées par différentes organisations (ONG, mouvements sociaux, syndicats, associations de consommateurs) sur des

enjeux liés à la protection de l'environnement, à la défense des droits humains ou à la solidarité entre les peuples (Capron, 2009; Merasli, 2004; Wolff, 2004), ainsi que les lois, règles, et normes professionnelles qui s'établissent autour du concept de développement durable (Pupion, 2010). La démarche de RSE intervient au cœur de ce processus, et devient alors un outil de légitimation de la firme auprès de ses différentes parties prenantes (Béji-Bécheur et Bensebaa, 2009). La mobilisation de la théorie des PP pour étudier la RSE peut de manière intuitive, selon Cazal (2011), apparaître comme intéressante et fortement attractive pour les chercheurs, offrant au concept un cadre d'analyse largement reconnu et utilisé par la communauté scientifique. La théorie des PP serait en effet une opportunité, selon Mullenbach (2007), d'apporter un cadre théorique au concept de RSE en reconnaissant les différentes responsabilités de l'entreprise envers son environnement élargi, et donc envers l'ensemble des parties prenantes, et servirait d'outil en gestion stratégique et éthique à l'entreprise.

L'application de la théorie des PP, théorie pourtant dominante dans l'étude du concept de RSE (Mullenbach, 2007) peut cependant être remise en cause dans le contexte des petites et moyennes entreprises (PME). Ondoua Biwolé (2017) montre en effet que les relations établies entre les PME et particulièrement les très petites entreprises (TPE) et leurs parties prenantes sont différentes de celles des plus grandes firmes, et ajoute que très peu de ces organisations disposent d'actionnaires. Ce constat réduit l'adaptabilité de l'approche par les PP dans le contexte de l'entreprise de plus petite taille, nécessitant de s'appuyer sur un cadre théorique différent.

2.1.2 La théorie des ressources et compétences

2.1.2.1 Fondements théoriques

La théorie des ressources et compétences fait également partie des théories dominantes, souvent mobilisées pour expliquer l'engagement des entreprises sur la

voie du développement durable et de la RSE (Ondoua Biwolé, 2017). Cette approche théorique porte une attention particulière à l'entreprise, aux ressources dont elle dispose, à sa connaissance et à son savoir-faire ainsi qu'à ses capacités dynamiques et d'apprentissage (Ghozzi, 2008). Ce courant a été initié à l'origine par l'économiste Wernerfelt en 1984, qui dépassant une vision uniquement centrée sur le produit, explique que les ressources et les compétences propres à chaque entreprise participent au développement de leur profit. Selon l'auteur, la notion de ressource peut se définir comme « *anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm* » (1984, p. 172), ce dernier l'illustrant par les exemples suivants : « *brand names, in-house knowledge of technology, employment of skilled personnel, trade contacts, machinery, efficient procedures, capital* » (1984, p. 172). Les ressources de la firme incluent donc l'ensemble des éléments tangibles ou intangibles, physiques, humains ou financiers dont elle dispose et qui soutiennent sa production de biens ou de services (Clergeau, 2014). S'appuyant sur les travaux de Wernerfelt (1984), Barney (1991) explique que les ressources spécifiques des firmes à l'origine de leur avantage concurrentiel durable reposent sur les caractéristiques suivantes : valeur, rareté, inimitabilité, non-substituabilité. Dans cette optique, l'entreprise est donc considérée comme performante grâce à l'acquisition de ressources stratégiques de valeur, rares, inimitables par la concurrence et irremplaçables (Ondoua Biwolé, 2017). Si certaines ressources sont accessibles à l'ensemble de la concurrence sur le marché, d'autres sont plus spécifiques à l'entreprise et ont une valeur considérable, lui permettant de se distinguer sur le marché et de bénéficier d'un avantage compétitif durable (Clergeau, 2014). Clergeau (2014) ajoute néanmoins qu'il peut être plus difficile pour une entreprise touristique de se préserver d'une imitation de la part de la concurrence, car, contrairement à d'autres secteurs industriels, le tourisme ne dispose pas de brevets de protection industrielle ou intellectuelle et ses ressources sont plus facilement imitables. Ce dernier point illustre par ailleurs l'idée que l'entreprise de service possède ses propres caractéristiques de marché, son fonctionnement

demeurant difficilement comparable à celui d'une firme industrielle ou artisanale (Callot, 2013).

2.1.2.2 Mobilisation de la théorie des ressources et compétences en RSE

L'approche théorique par les ressources et compétences est l'une des théories pouvant être mobilisées pour analyser l'intégration d'une démarche de RSE par l'entreprise, alors présentée comme un moyen pour la firme d'obtenir un avantage concurrentiel sur le marché (Ondoua Biwolé, 2017). L'intégration d'une démarche de RSE dans la stratégie est ainsi justifiée par des critères d'efficacité et de rentabilité pour l'entreprise, créant de la valeur pour ses différentes parties prenantes (internes et externes) et étant source d'innovation, une synergie la conduisant vers la performance économique (Quairel Lanoizelée, 2011). Olivier (1991) critique cette approche de la RSE, qu'elle n'apparente pas nécessairement à un avantage ou à un gain anticipé par l'entreprise, ces dernières choisissant plutôt selon l'auteure d'adopter un comportement responsable, car il serait tout simplement risqué de ne pas le faire. Une mauvaise réputation peut entraver de manière importante l'attractivité d'une entreprise sur le marché, raison pour laquelle les firmes, dont les PE, tiennent compte de ce risque (Berger-Douce, 2008). Dans le cadre spécifique des petites entreprises enfin, l'adaptabilité de l'approche par les ressources et compétences de la RSE reste à nuancer (Ondoua Biwolé, 2017), ce type de firme ne disposant pas toujours des ressources et compétences spécifiques nécessaires pour mettre en œuvre une démarche de RSE efficace (Lepoutre et Heene, 2006).

Pour conclure la première sous-partie de ce second chapitre, il convient d'avancer que les deux théories dominantes mobilisées pour expliquer l'engagement de la RSE des entreprises ne prennent pas assez en compte la réalité des plus petites firmes (Ben Boubaker Gherib *et al.*, 2009; Jenkins, 2009; Ondoua Biwolé, 2017), ce qui remet en cause leur efficacité. Dans le cadre de la présente recherche, ce constat conduit à la

nécessité d'aborder les caractéristiques des petites entreprises, et plus spécifiquement des PE touristiques, pour comprendre l'environnement dans lequel elles évoluent et trouver par la suite un modèle théorique plus adapté à leur mode de fonctionnement.

2.2 La PE touristique et ses spécificités

Puisque le présent mémoire s'intéresse à l'intégration de pratiques de gestion en RSE des voyageurs de petite taille, cette partie dresse un portrait des caractéristiques de la PE touristique en présentant des données statistiques propres à ce type d'entreprise ainsi que les avantages dont elles disposent et les faiblesses auxquelles elles doivent faire face dans leur gestion spécifique. Les PE possèdent en effet plusieurs spécificités qu'il convient d'aborder, car ces caractéristiques ont un impact sur ce que signifie la RSE dans ce type de structure (Lepoutre et Heene, 2006).

2.2.1 Données statistiques des PE touristiques canadiennes

Premier secteur d'exportation de services au Canada, le tourisme occupe une place majeure dans l'économie du pays et est à l'origine d'un emploi sur dix sur le territoire (soit 1,8 million de postes) (Innovation, Sciences et Développement économique Canada, 2018). En 2014, 8% du nombre estimé à 1,24 million de petites et moyennes entreprises (avec salariés) au Canada sont des firmes œuvrant dans le secteur touristique (Innovation, Sciences et Développement Économique Canada, 2018). Les entreprises touristiques se répartissent en différents secteurs d'activités, dont les services de restauration, le transport, les loisirs et divertissements, l'hébergement, et les services de voyages (Industries Canada, 2015).

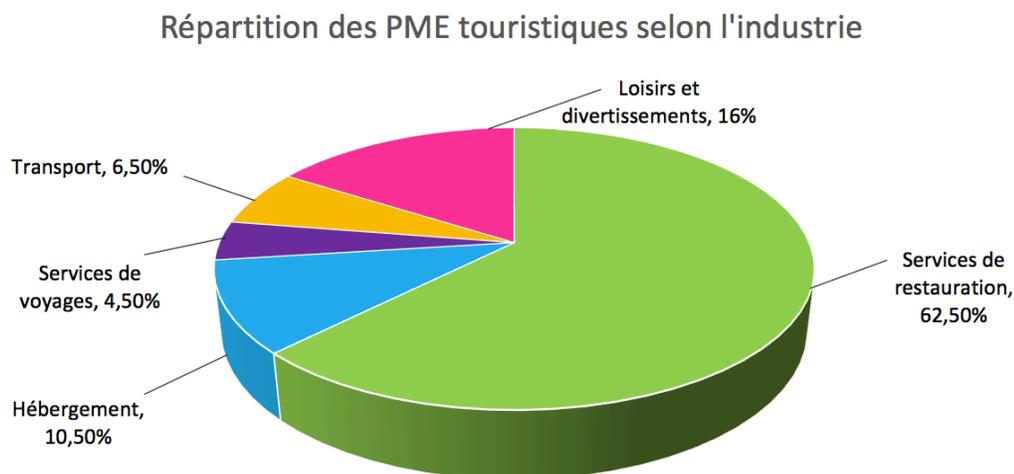


Figure 2.3 Répartition des PME touristiques selon l'industrie (2014)

Source : Innovation, Sciences et Développement Économique Canada (2018) selon les données de Statistique Canada (2014)

Dans le cadre de ce travail de recherche, c'est précisément le secteur des services de voyages, qui représente 4,5% de l'ensemble des PME touristiques canadiennes (Innovation, Sciences et Développement Économique Canada, 2018; Statistique Canada, 2014) et incluant les voyagistes dont les caractéristiques ont été présentées dans le chapitre précédent, qui est analysé. Plus spécifiquement, au Québec en 2014, les services de voyages représentent 3,9% des PME des industries touristiques de la province (Innovation, Sciences et Développement Économique Canada, 2018; Statistique Canada, 2014).

Sur le territoire canadien, 99,9% des entreprises touristiques sont des PME, correspondant à des organisations composées de 1 à 499 employés rémunérés, aux revenus annuels inférieurs à 50 millions de dollars et évoluant dans les industries du tourisme (Industries Canada, 2015). Ce chiffre témoigne de l'importance des petites et moyennes entreprises touristiques canadiennes, qui constituent le moteur du tourisme sur le territoire (Innovation, Sciences et Développement Économique Canada, 2018).

Les petites entreprises dominent par ailleurs en nombre le secteur touristique, ce qui rend cette industrie très atomisée (Clergeau, 2014). Marchesnay (1991) établit un classement des PME qu'il répartit en trois catégories selon le nombre de salariés qui les composent : les toutes petites entreprises (TPE) constituées de 1 à 10 personnes, les petites entreprises (PE) constituées de 10 à 50 personnes, et les moyennes entreprises (ME) constituées de 50 à 200 personnes. L'auteur précise cependant que les classements statistiques des PME varient selon les pays et les professions (Marchesnay, 1991). Ce travail de recherche se concentre sur l'entreprise de voyageur de petite taille implantée sur le territoire canadien, en province québécoise, et exclut de ce fait les organisations de taille moyenne. Dans ce contexte et selon le rapport d'Industries Canada datant de 2015, la PE correspond à une organisation constituée de moins de 100 employés (Industries Canada, 2015), les deux catégories de TPE et PE de Marchesnay (1991) sont donc considérées dans ce mémoire de manière indissociée, comme un groupe homogène composé d'organisations québécoises de 0 à 99 employés (Julien, 2005).

2.2.2 Les avantages spécifiques aux PE

Les petites entreprises, en plus de leurs caractéristiques statistiques liées à leur taille, au nombre de leurs salariés et à leur chiffre d'affaires, se distinguent des organisations plus grandes de par leur système de gestion centralisé pour les PME, allant même jusqu'à une gestion personnalisée à l'image du dirigeant dans la TPE (Julien, 2005). Elles sont également caractérisées par leur système d'information qui est peu développé et informel, le dirigeant de la petite entreprise ayant plus de facilités à communiquer directement avec son personnel, sa clientèle et ses fournisseurs (Julien, 2005). Les petites entreprises enfin, s'inscrivant généralement dans un marché proche, se distinguent par leur stratégie, souvent élaborée de manière intuitive ou peu formalisée (Julien, 2005). L'intégration de certaines pratiques de

gestion (dont la RSE) dans les petites entreprises devient dans ce contexte particulier un défi important, répondant à des motivations spécifiques (Ben Boubaker Gherib *et al.*, 2009).

Un des principaux atouts de la petite entreprise réside dans son fonctionnement de proximité à la fois avec sa clientèle, son personnel et ses partenaires (généralement issus d'un marché plus local), qui peut lui assurer un avantage concurrentiel et la rend plus flexible et réactive, avec une bonne capacité d'adaptation et d'innovation (Clergeau, 2014). Ainsi, plus l'entreprise est petite, plus l'entrepreneur peut adapter l'évolution de ses activités de manière réactive en ayant par exemple la possibilité d'abandonner un produit ou un service au cours de son cycle de vie (Marchesnay, 1991). L'enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises de l'année 2014 montre également que, sur l'ensemble des PME canadiennes en 2014, 42% d'entre elles ont mis en place un processus d'innovation au sein de leur organisation (Statistique Canada, 2015). L'innovation, qui s'apparente à un « large éventail de pratiques visant à transformer les idées créatives en innovations » (Innovation, Sciences et Développement Économique Canada, 2016, p. 16), peut constituer une mutation de produit, de procédé, d'organisation ou de commercialisation (Statistique Canada, 2015). Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (2019), l'innovation de produit concerne « l'introduction d'un bien ou d'un service nouveau » ; l'innovation de procédé s'apparente à la « mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée » ; l'innovation de commercialisation correspond à la « mise en œuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification d'un produit » ; et finalement l'innovation d'organisation s'applique à « la mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme ». Tel que défini par Clergeau (2014, p. 268) dans le contexte spécifique de l'industrie touristique, innover veut ainsi dire « mettre en œuvre de

nouvelles organisations, créer et utiliser de nouvelles technologies, proposer aux touristes de nouveaux services ou de nouvelles destinations ». En tourisme, l'innovation qui intervient en réponse aux changements économiques, technologiques et sociaux dans l'environnement des entreprises, est également polymorphe et peut concerner à la fois la technologie, les produits, la distribution et les processus (Clergeau, 2014). Le fait de s'engager dans une démarche de RSE s'inscrit par ailleurs dans cette dynamique d'innovation pour les entreprises (Bensebaa et Béji-Bécheur, 2007). Pour les PE, les idées originales et innovantes peuvent se manifester à la fois à l'interne (implication forte et participation des employés) ou à l'externe, provenant du marché ou des réseaux de l'entreprise (Julien, 2005). Ce comportement novateur permet aux petites entreprises d'augmenter leur productivité et apparaît comme un élément moteur de leur croissance économique (Innovation, Sciences et Développement Économique Canada, 2016).

2.2.3 Les faiblesses spécifiques aux PE

Si la PE présente des avantages notamment pour ses capacités d'adaptation et d'innovation, elle doit également faire face à certaines faiblesses qui la caractérisent (Clergeau, 2014). L'industrie touristique, marquée par une forte saisonnalité, engendre un risque de ne pas survivre pour les plus petites et les plus jeunes entreprises (Clergeau, 2014). Le secteur de l'hôtellerie-restauration possède par exemple le taux de faillite de ses entreprises le plus élevé pour l'ensemble de l'industrie touristique (Clergeau, 2014). Au Canada en 2014, le nombre de cas d'insolvabilité des entreprises en hôtellerie-restauration est également le plus élevé comparé à l'ensemble des PME du pays, avec un taux de mortalité de 5,8 pour mille entreprises (Innovation, Sciences et Développement Économique Canada, 2016). Ces chiffres peuvent notamment s'expliquer par la forte concurrence qui règne dans le secteur, et par le fait que les restaurants sont des entreprises plus faciles à démarrer (Innovation, Sciences et Développement Économique Canada, 2016).

Les petites entreprises peuvent également être fragiles sur le plan managérial, car elles sont parfois dirigées par des personnes n'ayant pas nécessairement de compétences confirmées en management (Clergeau, 2014). Par ailleurs, dans un contexte socio-économique dans lequel monter son entreprise réside parfois dans la création de son propre emploi, le dirigeant peut parfois commencer son projet de manière très rapide en disposant de très peu de temps de réflexion pour mener à des décisions stratégiques efficaces, un phénomène pouvant fragiliser ce projet de lancement (Clergeau, 2014). Toujours dans une perspective managériale, la petite entreprise peut également souffrir d'un manque d'information générale. Cette pauvreté informationnelle peut venir de la personne du dirigeant, prenant alors souvent des décisions selon ses propres intuitions, sans disposer de l'information nécessaire préalable menant à choix stratégiques efficaces (Clergeau, 2014). Le manque de ressources économiques et humaines et le nombre réduit de connaissances et de compétences dans les petites entreprises participent également à cette faiblesse informationnelle (Clergeau, 2014).

Les petites entreprises se caractérisent également par différents enjeux qui leur sont propres. Elles font premièrement face à des enjeux financiers importants, et se heurtent notamment à des difficultés pour obtenir le financement nécessaire pour leurs actifs, le règlement de leurs dépenses courantes et pour la pénétration de nouveaux marchés (Innovation, Sciences et Développement Économique Canada, 2018). L'obtention de financement est particulièrement difficile pour les PME des industries touristiques, perçues par les institutions financières comme des entreprises à risque par rapport aux autres secteurs industriels (Innovation, Sciences et Développement Économique Canada, 2018). L'apport initial dont disposent les propriétaires de petites entreprises est donc bien souvent limité, issu d'un financement personnel ou d'un appel aux proches de l'entrepreneur (Clergeau, 2014). Selon le rapport sur le profil des PME des industries touristiques au Canada de 2018, les petites et moyennes entreprises touristiques doivent également faire face à

d'autres enjeux dont les principaux concernent : « les fluctuations de la demande des consommateurs, l'augmentation du coût des intrants et l'intensification de la concurrence » (Innovation, Sciences et Développement Économique Canada, 2018, p. 2). Les petites entreprises touristiques évoluent dans un environnement particulièrement complexe auquel elles peuvent avoir du mal à s'adapter (changements démographiques, aléas de la conjoncture économique, évolution des besoins de la demande touristique) (Innovation, Sciences et Développement Économique Canada, 2018). A l'opposé des grandes entreprises ayant une capacité de contrôle sur leur environnement grâce aux différentes stratégies qu'elles peuvent mettre en place, les petites entreprises souffrent de leur difficulté à influencer sur le leur et dépendent fortement de leur clientèle et de leur réseau de fournisseurs (Clergeau, 2014).

2.3 Le modèle de l'engagement des PME sur la voie du développement durable de Ben Boubaker Gherib *et al.* (2009)

Si la RSE a fait l'objet de recherches scientifiques depuis plusieurs décennies, la connaissance depuis ces soixante dernières années s'est essentiellement focalisée, tel qu'expliqué précédemment, sur la grande entreprise, excluant en partie la PE de la réflexion amorcée sur le concept et des outils développés sur le sujet (Ondoua Biwolé, 2017). Les modèles théoriques dominants de la RSE n'étant que partiellement applicables au contexte des entreprises de plus petite taille (Jenkins, 2009), ce constat implique la nécessité d'élaborer un cadre théorique mieux adapté aux réalités de la PE. Afin de répondre à ces limites théoriques, il est conseillé d'implanter aux théories dominantes une perspective sociologique mieux axée sur la personne du dirigeant de l'entreprise (Ben Boubaker Gherib *et al.*, 2009; Ondoua Biwolé, 2017).

Le cadre théorique retenu pour la présente étude se construit ainsi sur le modèle de Ben Boubaker Gherib *et al.* (2009), dont les travaux portent sur l'étude de l'engagement des PME du Sud sur la voie du développement durable. Ces travaux s'appuient sur la théorie néo-institutionnelle selon laquelle l'entreprise est encadrée dans un milieu social, complétée par la théorie entrepreneuriale qui s'intéresse aux valeurs personnelles des dirigeants pour expliquer l'engagement des PME dans le développement durable (Ben Boubaker Gherib *et al.*, 2009).

2.3.1 La théorie néo-institutionnelle

2.3.1.1 La recherche de légitimité au sein de l'environnement institutionnel

Le néo-institutionnalisme puise ses fondements dans le courant de pensée selon lequel les organisations ne peuvent être analysées comme des acteurs isolés, mais plutôt comme étant encadrés dans un environnement social, gravitant aux côtés d'autres organisations (entreprises, mouvements de justice, organismes émetteurs de standards, institutions publiques, syndicats, universités...) et interagissant formellement ou non avec ces différents acteurs, de manière directe ou indirecte, apparente ou invisible (Celka, 2015). Au sein de cet environnement social, les organisations, au-delà de leur quête de performance économique et financière et de leur entrée en concurrence pour des ressources et des clients, recherchent alors une certaine légitimité en s'adaptant aux attentes de la société au sein de laquelle elles évoluent (Huault, 2009; Ondoua Biwolé, 2017). Les auteurs Dornier *et al.* (2010) appuient cet argument, expliquant que cette congruence sociale des organisations est étroitement liée au concept de légitimité. Ainsi selon le courant de pensée néo-institutionnel, les pratiques institutionnalisées fonctionnent comme des mythes que les firmes adoptent afin de se positionner comme de « bonnes entreprises » et obtenir les ressources nécessaires de leur environnement (Ben Boubaker Gherib *et al.*, 2009). Les mythes et histoires que les entreprises façonnent et inventent sur elles-mêmes ainsi que l'ensemble des activités symboliques auxquelles

elles se consacrent participent à leur institutionnalisation et à leur pérennité (Huault, 2009).

2.3.1.2 L'influence de l'environnement institutionnel

Dans le contexte de l'étude de la PE, le cadre d'analyse néo-institutionnel permet d'avancer que « dans un milieu hautement institutionnalisé, le dirigeant perçoit une pression élevée envers la conformité » (Ben Boubaker Gherib *et al.*, 2009, p. 278). Si la grande entreprise peut plus facilement imposer ses propres choix stratégiques, la petite entreprise quant à elle, aura plutôt tendance à adhérer aux valeurs et aux attentes de son environnement institutionnel pour se faire accepter (Marchesnay, 1991). Cette influence de l'environnement institutionnel sur les organisations a été analysée par les deux auteurs DiMaggio et Powell (1983), pionniers du courant sociologique néo-institutionnel. La réflexion des deux auteurs s'inscrit dans un questionnement interrogeant le processus d'homogénéisation des organisations : « *What makes organizations so similar?* » (DiMaggio et Powell, 1983, p. 147). Pour expliquer ces dynamiques d'homogénéisation, DiMaggio et Powell (1983) abordent au préalable le concept de champ organisationnel, correspondant à un ensemble d'organisations appartenant à un même domaine, à une même « sphère globale d'influence » (Celka, 2015, p. 127). Les deux auteurs définissent le concept comme étant le regroupement des « *organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life : key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products* » (DiMaggio et Powell, 1983, p. 148). Dans ce contexte, les organisations à l'origine de produits ou de services similaires et qui se partagent le même type de consommateurs, des ressources identiques et les mêmes fournisseurs font partie d'un même champ organisationnel. L'étude de ce concept clé du courant néo-institutionnel et en stratégie des entreprises permet d'intégrer à l'analyse la totalité des acteurs pertinents qui structurent un système, en dépassant les seuls domaines économique et concurrentiel (Huault, 2009).

DiMaggio et Powell (1983) expliquent que, au sein d'un même champ organisationnel, les organisations se structurent et ont tendance à s'homogénéiser, un processus qu'ils nomment « isomorphisme institutionnel » et dont la logique, allant au-delà des seuls enjeux d'efficacité ou de performance pour l'organisation, intervient aussi sur sa légitimité.

2.3.1.3 Typologie des pressions reçues par les organisations

Les entreprises peuvent subir différents types de pression issues de leur environnement proche ou élargi, des pressions qui auront une incidence sur leurs orientations stratégiques, telle que, dans le contexte particulier de la présente étude, l'adoption de pratiques de gestion RSE. Les travaux de DiMaggio et Powell (1983) proposent une typologie analytique des pressions externes pouvant être reçues par les organisations, et identifient trois types de pressions qu'ils qualifient d'isomorphismes coercitif, normatif et mimétique. Les pressions coercitives (ou isomorphisme coercitif) correspondent aux pressions « *that stems from political influence and the problem of legitimacy* » (DiMaggio et Powell, 1983, p. 150). Ce type de pressions externes pouvant être formelles ou informelles sont exercées par les acteurs d'un même champ organisationnel (dont l'État) ou par les attentes culturelles de la société, et peuvent imposer aux organisations certains types de comportements (DiMaggio et Powell, 1983; Huault, 2009). Dans le contexte spécifique de l'engagement sur la voie du développement durable, l'environnement social des entreprises exerce ainsi des pressions visant à faire évoluer leurs pratiques de gestion en les poussant à se comporter de manière plus responsable (Bensebaa et Béji-Becheur, 2007). Les règles politiques et législatives peuvent encourager le changement organisationnel, la proclamation de normes environnementales en fait par exemple partie (DiMaggio et Powell, 1983). Les pressions mimétiques (ou isomorphisme mimétique) quant à elles « *resulting from standard responses to uncertainty* » (DiMaggio et Powell,

1983, p. 150). Ce type de pression conduit les organisations, dans un contexte d'incertitude (problème flou ou solution inconnue) à analyser et à adopter les pratiques déjà employées par d'autres organisations similaires (DiMaggio et Powell, 1983; Huault, 2009). Dans le contexte particulier de l'engagement dans une démarche de RSE, l'entreprise alors confrontée à une situation d'incertitude face aux enjeux du DD peut choisir d'imiter d'autres organisations de son environnement social, perçues comme légitimes ou plus performantes en la matière (Ben Boubaker Gherib *et al.*, 2009). Enfin, les pressions normatives (ou isomorphisme normatif) auxquelles les organisations peuvent être confrontées sont associées au phénomène de professionnalisation : la définition des conditions et méthodes employées dans l'exercice d'une profession et la formation de sa base légitime (uniformisation des formations éducatives et des réseaux professionnels) (DiMaggio et Powell, 1983). Ce phénomène de professionnalisation pousse les membres d'une profession commune à standardiser et à reproduire certaines de leurs pratiques (langagières ou vestimentaires par exemple) dans le but de démontrer leur conformité aux normes de cette même profession (Huault, 2009). Dans le contexte de l'engagement sur la voie du DD et de la RSE, ce phénomène de professionnalisation peut inclure l'organisation de séminaires de sensibilisation ou la mise en place de certifications exigeant l'emploi de personnes responsables de la gestion RSE en entreprise (Ben Boubaker Gherib *et al.*, 2009).

2.3.1.4 L'évolution théorique contemporaine du courant néo-institutionnel

Il convient d'aborder les propos de l'auteure Ondoua Biwolé (2017), qui nuance l'adaptabilité de la théorie néo-institutionnelle au contexte de la PE en expliquant que ce cadre théorique considère les organisations comme étant passives face aux différentes pressions extérieures reçues, un argument en inadéquation avec la capacité de mutation et d'innovation dont peuvent faire preuve les petites entreprises. Cet

argument est néanmoins remis en cause par Celka (2015) expliquant que les avancées théoriques du néo-institutionnalisme dépassent aujourd'hui cette considération passive de l'organisation en s'appuyant notamment sur les travaux de recherches de Olivier (1991). Olivier (1991) en effet, ne considère pas les organisations comme nécessairement passives et adhérentes à la conformité face à ces pressions :

[i]nstitutional theorists have tended to focus on conformity rather than resistance, passivity rather than activeness, and preconscious acceptance rather than political manipulation in response to external pressures and expectations. (Olivier, 1991, p. 149)

Pour pallier ce manque théorique, l'auteure identifie cinq catégories de réponses stratégiques que les organisations pourraient avoir face aux pressions institutionnelles reçues, avançant que ces dernières ont le choix d'admettre les pressions, de trouver des compromis, de les éviter, de les défier, mais également de les manipuler (Olivier, 1991).

Celka (2015) associe également l'évolution contemporaine de la théorie néo-institutionnelle à l'émergence de la notion « d'entrepreneur institutionnel » : selon l'auteur, ce virage théorique considère l'entrepreneur comme un acteur stratégique dynamique pouvant être à l'origine de changements de normes, de valeurs ou de pratiques institutionnelles et de leur diffusion. La notion est introduite à l'origine par le sociologue Eisenstadt (1980), considérant l'action humaine comme étant à l'origine des changements dans la société, l'entrepreneur institutionnel correspondant ici à un acteur impulsant ces changements au sein des différentes structures sociales. Le terme d'entrepreneur institutionnel est repris en 1988 par DiMaggio, démontrant l'importance de prendre en compte les actions et intérêts individuels de certains acteurs sociaux pour impulser de nouvelles institutions dans la poursuite de leurs objectifs personnels. Cette notion associe le terme d'entrepreneur, qui s'apparente à l'origine à une activité portée par un individu unique, à celui d'institution, correspondant aux normes, pratiques, valeurs structurant l'action collective (Temple

et Chiffolleau, 2017). Temple et Chiffolleau (2017, p. 212) le définissent ainsi comme un « acteur collectif organisé qui de manière intentionnelle cherche à modifier les cadres institutionnels et politiques en fonction des intérêts des parties prenantes ou de l'intérêt collectif ». L'émergence de cette notion dans le courant de pensée néo-institutionnel montre donc la possibilité d'un phénomène de changement institutionnel dont un acteur collectif (l'entrepreneur individuel) peut être à l'origine dans la poursuite de ses intérêts et objectifs personnels.

Finalement, les dernières évolutions théoriques du courant néo-institutionnel ne considèrent désormais plus les pratiques sociales comme des phénomènes statiques et répétés, montrant que leur institutionnalisation peut varier selon les organisations et envisageant mieux le rôle stratégique des acteurs sociaux dans cette dynamique (Celka, 2015). Cette évolution du courant de pensée néo-institutionnel s'adapte mieux aux caractéristiques d'innovation et de mutation des PE. Dans ce contexte, les organisations peuvent ainsi être amenées à remettre en question et à transformer certaines de leurs pratiques de gestion, à définir de nouvelles normes ou à les diffuser auprès de leur secteur pour ne pas être les seules à les adopter et entraver leur compétitivité, tandis que d'autres décideront d'y adhérer (partiellement ou totalement) ou de les rejeter (Celka, 2015).

2.3.2 La théorie entrepreneuriale

2.3.2.1 Fondements théoriques de l'entrepreneuriat

Le courant de pensée entrepreneurial est un champ de recherche multidisciplinaire, l'entrepreneuriat ayant été étudié dans divers domaines des sciences humaines et administratives, dont l'économie, la sociologie, l'anthropologie, les sciences du comportement et les sciences de la gestion (Filion, 1997). A l'origine, l'entrepreneuriat trouve sa source dans la discipline des sciences économiques, avec

l'étude de ses effets et du rôle de l'entrepreneur sur le phénomène de développement (Fayolle, 2004). Depuis le début des années 1950, d'autres approches plus centrées sur la personne du dirigeant, et donc sur l'individu, ont par la suite enrichi le champ théorique entrepreneurial (Fayolle, 2004). Dans cette optique, la théorie entrepreneuriale explique le comportement stratégique de l'entreprise en se concentrant particulièrement sur le système de croyances du dirigeant, sur ses visions ainsi que sur sa personnalité (Ben Boubaker Gherib *et al.*, 2009). Selon ce courant de pensée, l'entrepreneur se caractérise notamment par son besoin d'indépendance et son désir de réussir, et sera plus porté vers la saisie des opportunités et l'exploitation d'innovations afin d'atteindre ses différents objectifs (Ben Boubaker Gherib *et al.*, 2009).

2.3.2.2 L'entrepreneuriat dans le contexte de la PE

Le courant théorique entrepreneurial apparaît comme une approche pertinente pour étudier les comportements stratégiques des PE, marquées par une forte centralisation, offrant à leur dirigeant et à ses motivations une place fondamentale dans les décisions adoptées pour la firme (Ben Hassine et Ghozzi-Nékhili, 2013). Tel qu'expliqué par Marchesnay, (1991, p. 12), « plus l'entreprise est petite, moins il y a de formalisation, plus les décisions sont centralisées chez le dirigeant-proprétaire ». Clergeau (2014) ajoute que, dans le contexte de la PE, le dirigeant détient un rôle déterminant dans l'orientation des choix stratégiques de la firme selon la perception qu'il peut avoir de son environnement et des possibilités pour son entreprise, ainsi que sa personnalité. L'étude de la perception des dirigeants apparaît ainsi comme une approche appropriée pour comprendre et analyser les pratiques de RSE dans la PE (Ben Hassine et Ghozzi-Nékhili, 2013).

Le propriétaire-dirigeant, selon le style de leadership qu'il emploie, peut imposer ses valeurs (vision paternaliste) ou être en adéquation avec celles de ses collaborateurs

(vision adhocratique), cette adéquation entre les valeurs de l'entrepreneur et celles des membres de l'entreprise gravitant autour de la notion de culture d'entreprise (Marchesnay, 1991). Marchesnay (1991) souligne dans cette optique l'importance des buts définis par les dirigeants dans tout système de gestion d'entreprise. Dans le contexte de la PE, ce que l'auteur qualifie de « sous-système de buts » concerne les objectifs initiés par les dirigeants et qui traduisent leurs aspirations personnelles. Ces propos s'inscrivent dans la présente recherche, montrant l'importance de prendre en considération les aspirations personnelles des dirigeants pouvant les conduire à une prise de décision stratégique, et dans le cas présent à opter pour une démarche de développement durable ou au contraire, à la rejeter. Toujours selon le même auteur, « si ces aspirations personnelles ne sont pas satisfaites, on peut dire que l'entreprise n'est pas efficace » (Marchesnay, 1991, p. 12).

2.3.2.3 Typologies de dirigeants

Les dirigeants peuvent avoir des personnalités, des aspirations et des objectifs différents, qui auront un impact sur la gestion de l'entreprise. Dans une approche de l'entrepreneuriat centrée sur l'individu (caractéristiques psychologiques des entrepreneurs, personnalités, motivations, comportements, appartenance sociale) (Fayolle, 2004), de nombreux auteurs dont Smith (1967), Lafuente et Salas (1989), Marchesnay et Julien (1990), Picard (2006) pour ne citer que ceux-là, ont proposé d'établir différentes typologies de l'entrepreneur (Tableau 2.1).

Tableau 2.1 Différentes typologies de dirigeants. Source : Smith (1967), Lafuente et Salas (1989), Marchesnay et Julien (1990), Picard (2006).

Auteur	Période	Typologie
Smith	1967	<ul style="list-style-type: none"> - L'artisan - L'entrepreneur opportuniste
Lafuente et Salas	1989	<ul style="list-style-type: none"> - L'artisan - L'entrepreneur orienté vers le risque - L'entrepreneur orienté vers la famille - Le manager
Marchesnay et Julien	1990	<ul style="list-style-type: none"> - L'entrepreneur PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance) - L'entrepreneur CAP (Croissance, Autonomie, Pérennisation)
Picard	2006	<ul style="list-style-type: none"> - L'artisan traditionnel - L'artisan-Entrepreneur

Les typologies présentées dans le Tableau 2.1 considèrent l'existence de diverses catégories d'entrepreneurs, ces derniers étant animés par des attentes et des valeurs personnelles variées et par la poursuite de différents objectifs qui auront un impact sur les décisions stratégiques prises pour la firme. Smith (1967) définit ainsi deux catégories d'entrepreneurs : « l'artisan » et « l'opportuniste ». L'artisan est présenté comme un entrepreneur se concentrant plus sur le présent et sur l'exercice de son métier qui doit assurer le bien-être de sa famille, à l'inverse de l'entrepreneur opportuniste dont la vision est plus orientée vers le futur et la recherche d'innovation pour son entreprise qu'il souhaite conduire vers une situation de croissance (Smith, 1967). Lafuente et Salas (1989) reprennent quant à eux les profils de l'artisan et du manager (l'opportuniste) de Smith (1967) et ajoutent à ces catégories des variables

concernant les aspirations et attentes personnelles des dirigeants au sujet de leur métier, montrant que certains entrepreneurs sont plus orientés vers l'aide envers leur famille et la sécurité, tandis que d'autres sont plutôt tournés vers la prise de risque (Lafuente et Salas, 1989). Marchesnay et Julien (1990) identifient dans leurs travaux deux types d'entrepreneurs selon les objectifs poursuivis par l'individu. La première catégorie d'entrepreneur est nommée « PIC » (Pérennité, Indépendance, Croissance) et désigne un individu à la recherche d'indépendance souhaitant garantir la pérennité de son entreprise et enrichir son patrimoine personnel et familial en misant sur son savoir-faire (Marchesnay et Julien, 1990). Pour l'entrepreneur PIC, la croissance de l'entreprise n'est pas l'objectif principal. Dans une dynamique de création de son propre emploi, il souhaite avant tout acquérir suffisamment de ressources financières pour pouvoir vivre de son affaire en mettant son expertise au service de son entreprise et privilégie également les relations de long terme avec sa clientèle et ses fournisseurs (Marchesnay et Julien, 1990). Ce type de gestion de l'entreprise peut lui garantir un avantage concurrentiel dû à la maîtrise du métier et au savoir-faire de l'entrepreneur, mais peut également la rendre vulnérable si une concurrence plus agressive s'installe sur le marché ou en cas de situation de dépendance économique envers ses fournisseurs (Marchesnay, 1991). A l'inverse, le second type d'entrepreneur, nommé « CAP » (Croissance, Autonomie, Pérennisation) recherche l'autonomie décisionnelle et a pour objectif principal de mener son entreprise à la croissance en générant des profits élevés (Marchesnay et Julien, 1990). Il a plus facilement recours à des acteurs externes (employés, associés...) pour donner du poids à son activité grâce à l'intégration de compétences et de connaissances supplémentaires. Plus récemment enfin, les travaux de Picard (2006) proposent une distinction entre l'artisan traditionnel et l'artisan-entrepreneur. Le premier (artisan traditionnel), plus centré sur l'exercice de son métier et la transmission de son savoir-faire avec une perception plus restreinte de son environnement se distingue du second (artisan-entrepreneur), dont le profil se rapproche de celui du gestionnaire ou du manager (entrepreneur CAP), également animé par la recherche de croissance et caractérisé par une vision

plus élargie de son environnement dont il étudie les évolutions pouvant transformer l'exercice du métier (diversification, expansion des activités, etc.) (Picard, 2006).

S'il existe différents types de profils de dirigeant tel que démontré dans le paragraphe précédent, il convient néanmoins d'ajouter que les catégories proposées dans la littérature restent à nuancer. Dans cette optique, Marchesnay (1991) explique ainsi que de nombreuses variables peuvent intervenir sur le style entrepreneurial adopté par le dirigeant dont : l'influence de son milieu social d'appartenance, son niveau d'éducation et son expérience antérieure et l'influence de variables psychologiques. Si les typologies de dirigeants existant dans le champ théorique de l'entrepreneuriat sont nombreuses, elles s'accordent toutes néanmoins sur l'idée que certains entrepreneurs sont moins portés sur le développement et la croissance de leur affaire que les autres (Duperray, 2012). Les différentes typologies présentées s'entendent particulièrement sur un autre point notable : l'importance de considérer le rôle clé du dirigeant et de son système de croyances pour analyser les différentes orientations stratégiques de la PE (Duperray, 2012). Ce constat confirme les propos de Ben Boubaker Gherib *et al.* (2009), affirmant la nécessité de considérer les valeurs personnelles du dirigeant de la PE pour comprendre en partie l'adhésion ou le rejet de pratiques de RSE et de développement durable dans la stratégie de son entreprise. Dans ce contexte, les typologies de dirigeants présentées précédemment ne sont pas reprises comme cadre d'analyse figé pour cette étude, mais témoignent de la nécessité de porter une attention particulière aux valeurs personnelles du dirigeant de la PE et plus particulièrement à l'égard de ses croyances face au concept de RSE. En ce sens, l'adhésion ou le rejet de la RSE est considéré comme le fruit de décisions personnelles émanant de la personne du dirigeant du voyageur, agissant selon ses croyances et valeurs personnelles face aux différentes composantes et pratiques de la RSE.

2.3.3 Inscription du modèle théorique de Ben Boubaker Gherib *et al.* (2009) dans le contexte de la présente recherche

Le modèle théorique retenu pour structurer la présente recherche s'appuie ainsi à la fois sur la théorie néo-institutionnelle selon laquelle les entreprises peuvent faire l'objet de pressions externes qu'elles reçoivent de leur milieu institutionnel et auxquelles elles réagissent, ainsi que sur la théorie entrepreneuriale plaçant la personne du dirigeant au centre des décisions de la petite entreprise. Les pressions externes pouvant actuellement être subies par les entreprises touristiques et émanant de différentes parties prenantes (ONG, pouvoirs publics, société) appelant à une gestion plus durable de l'industrie (Delisle et Jolin, 2007; Durif *et al.*, 2017) encrent la théorie néo-institutionnelle dans cette étude. Pour compléter cette approche, le cadre d'analyse de ce mémoire accorde une place centrale à la personne du dirigeant, envisageant que ses perceptions et son système de croyances liés aux enjeux actuels du tourisme et du développement durable ont des répercussions sur ses choix stratégiques en matière de RSE pour son entreprise de voyageur. La personnalité de l'entrepreneur, ses valeurs et ses perceptions sont en effet considérées comme des vecteurs essentiels à l'identité et aux particularités que peut avoir son entreprise (Picard, 2006) et qui modèlent ses prises de décisions stratégiques (Clergeau, 2014). Les objectifs de la personne du dirigeant sont en ce sens inhérents aux objectifs de sa firme (Marchesnay, 1991). De ces objectifs et des missions que se donnent les entreprises émanent leur finalité (raison d'être, voie à suivre), porteuse de valeurs évoluant en fonction des attentes de la société, l'engagement dans une démarche de RSE participant activement à ce phénomène (Clergeau, 2014). Ces propos sont soutenus par Chidiac El Hajj (2015), affirmant que la personne du dirigeant de petite entreprise est celle qui est en mesure de structurer son organisation et donc d'impulser un engagement sur la voie de la RSE et du développement durable.

2.4 L'opérationnalisation des pratiques de gestion RSE dans le secteur des voyagistes

La démarche RSE au sein de l'entreprise suppose l'intégration de pratiques environnementales et sociales à la fois dans la stratégie de la firme, dans son organisation, sa gouvernance, son management et ses produits, une démarche qui se décline selon les enjeux spécifiques de chaque secteur (Clergeau, 2014). Dans cette partie, après avoir défini la notion de « pratiques de gestion », le concept de RSE est donc opérationnalisé selon les réalités de l'entreprise de voyageur pour identifier de manière précise les pratiques durables que le secteur peut être en mesure d'adopter.

2.4.1 Pratiques de gestion

Ce travail de recherche porte sur l'intégration de pratiques de gestion durables dans les petites entreprises de voyageur. Il convient, avant d'opérationnaliser le concept de RSE selon les réalités du secteur des voyageurs, de définir ce qui est entendu par « pratiques de gestion » dans ce contexte.

Selon Cormier (2008), les activités ou pratiques de gestion de l'organisation incluraient les fonctions de planification, d'organisation, de coordination et de contrôle. Couture et Grimard (2003) précisent que la notion de gestion peut être définie différemment selon l'angle sous lequel on l'étudie, et peut ainsi recouvrir la gestion générale de l'organisation, la gestion de la production, de l'administration ou des ressources, ou encore être mobilisée pour couvrir les tâches à accomplir ou les compétences et capacités attendues de la part du gestionnaire dans l'exercice de son métier. Tentant de donner une définition plus générale de la gestion, les deux auteurs s'accordent pour dire que le concept correspond au « développement d'une organisation, en mettant à contribution des ressources et en planifiant, en dirigeant, en contrôlant et en évaluant leur utilisation dans le cadre de la réalisation de

programmes, de projets et d'activités nécessaires à l'accomplissement de sa mission, à l'atteinte de ses objectifs et à la livraison des biens et services qu'on attend d'elle » (Couture et Grimard, 2003, p. 59). S'appuyant sur cette définition, les pratiques de gestion concernent donc dans le cadre de cette étude, tous les moyens et ressources mis en œuvre par l'organisation pour atteindre ses différents objectifs.

2.4.2 Les zones d'action à considérer par les entreprises de voyageur

Après avoir défini le terme « pratiques de gestion », il convient désormais de préciser les dimensions couvertes par l'intégration de pratiques de gestion durables pour l'entreprise de voyageur. Le concept de RSE est ainsi opérationnalisé selon les réalités des voyageurs, cette partie se concentrant sur la manière dont le secteur peut intégrer des pratiques de gestion durables à ses activités spécifiques. Pour ce faire, les standards émis par une étude effectuée par une association professionnelle de voyageurs, approuvée et reprise par la littérature académique, sont utilisés dans le cadre de cette recherche. Ces standards permettent ainsi de guider les pratiques de RSE applicables au secteur des voyageurs.

Une étude réalisée par l'association des TOI (*Tour Operators' Initiative*) et le Center of Environmental Leadership in Business a identifié et défini cinq zones d'action dans lesquelles les voyageurs pouvaient intervenir afin d'implanter des pratiques de gestion plus responsables à leur activité (TOI, 2003). Cette classification a été acceptée et largement reprise dans la littérature académique (Botti et Séraphin, 2011; Delisle et Jolin, 2007; Seguin et Rouzet, 2010), et notamment pour identifier les zones d'implantation prioritaires pour les voyageurs (Khairat et Maher, 2010) et déterminer les difficultés rencontrées par le secteur dans l'opérationnalisation de certaines des pratiques qui en découlent (Spasic, 2012). En lien avec le cadre théorique néo-institutionnel étudié précédemment, il est ici constaté la diffusion de la RSE dans un environnement social (Bensebaa et Béji-Becheur, 2007). L'élaboration

et la diffusion de normes est impulsée par des acteurs institutionnels (ici l'association TOI) à l'intention d'organisations issues d'un même champ organisationnel (les voyagistes), qui peuvent par la suite et tel qu'expliqué par Celka (2015), décider d'adhérer ou au contraire de rejeter ces normes.

Ces cinq zones d'action pour le voyageur sont les suivantes : le management interne, le développement et management du produit, la gestion de la chaîne logistique, la relation avec le consommateur et enfin la coopération avec la destination (TOI, 2003). Les quatre premières catégories regroupent les actions et décisions entreprises par les voyagistes dans la phase de préparation de leur offre de voyages (Khairat et Maher, 2010). Ces pratiques peuvent influencer le développement durable à deux niveaux :

Through these actions and decisions, tour operators have either a direct impact on sustainability (e.g. managing office supplies) or a significant influence on sustainability (e.g. through the supply chain). (Khairat et Maher, 2010, p. 130)

La cinquième zone d'action, la coopération avec la destination, correspond quant à elle aux efforts menés par le voyageur pour collaborer avec les différentes parties prenantes des destinations dans l'atteinte des objectifs connexes au développement durable de leur territoire (TOI, 2003). Cette cinquième catégorie vient appuyer l'idée que la recherche d'un tourisme durable dépend à la fois des stratégies des voyagistes et de celles des destinations (Carey *et al.*, 1997), et confirme l'importance d'une coopération entre les différents acteurs du tourisme.

2.4.3 Les pratiques de RSE dans le management interne

Le management interne comprend toutes les procédures de gestion administrative et en ressources humaines du voyageur au sein de ses propres bureaux (Spasic, 2012).

Khairat et Maher (2010, p. 130) définissent cette zone d'action comme la catégorie regroupant l'ensemble des « *operations and activities that take place at the tour operator headquarters and in its country offices* ». Cela suppose pour le voyageur la prise en compte des impacts environnementaux de ses activités administratives et opérationnelles quotidiennes, en adoptant des pratiques pour réduire la consommation en énergie et en ressources de l'entreprise telles que sa consommation en papier et autres fournitures de bureau, en électricité, en eau, la mise en place d'un système de recyclage et l'accompagnement et la formation du personnel vers une meilleure gestion environnementale au sein de la firme (Khairat et Maher, 2010). Le management interne inclut également la gestion des ressources humaines dans une perspective de management socialement responsable (Khairat et Maher, 2010). Cet aspect regroupe les actions de l'entreprise prenant en compte des éléments tels que les conditions de travail de ses employés, leur niveau de rémunération et l'application du principe d'égalité hommes/femmes, l'application du principe de non-discrimination et l'adoption d'une politique de diversité à l'embauche (handicap, sexe, origine ethnique), l'amélioration de l'information dans l'entreprise, la prise en compte de la capacité d'insertion professionnelle, la responsabilisation du personnel, la mobilité, la parentalité, le souci de l'employabilité des salariés qui nécessite une formation permanente, leur participation aux bénéfices et la mise en place de formules d'actionnariat... (Igalens et Tahri, 2012).

2.4.4 Les pratiques de RSE dans le développement et management du produit

Les voyageurs peuvent également avoir un impact significatif sur le développement durable des destinations touristiques à travers la conception de leurs forfaits de voyages (Miller et Twining-Ward, 2005). Un développement et un management produit répondant aux objectifs liés à un tourisme durable suppose ainsi pour le voyageur d'intégrer à ses offres de voyages des produits touristiques ayant un

minimum d'effets négatifs sur les environnements sociaux et naturels des destinations et assurant des retours économiques à tous les participants et sur le long terme (Spasic, 2012). Font et Cochrane (2005, p. 21) définissent cette zone d'action comme suit :

Sustainable product development and management involves making choices about destinations based on existing environmental management strategies, infrastructure and policies, as well as the track record of the country or destination on social and human rights issues. Designing sustainable holiday packages to these destinations means understanding and addressing the potential impacts of the various tour components and finding ways to ensure that the holiday generates the maximum possible economic, environmental and social benefits for the destination.

En plus des traditionnels critères de sélection des destinations habituellement basés sur leur potentiel touristique (attractions culturelles et naturelles, prix des services à la destination, politiques de santé et sécurité), il s'agit pour le voyageur de considérer les efforts effectués par le pays récepteur en matière de développement durable à la fois sur les plans sociaux (conditions de travail, lutte contre l'exploitation des enfants, condition des populations autochtones, non-discrimination...) économiques (systèmes pour maximiser les retombées économiques locales du tourisme, principes de non-corrupcion) et environnementaux (système de gestion et de tri des déchets, accès à l'eau et système de traitement des eaux usées, existence de programmes sur la conservation et la protection de la biodiversité...) (Font et Cochrane, 2005). Il s'agit également pour le voyageur d'évaluer antérieurement les effets positifs ou négatifs que le tourisme pourrait avoir sur le territoire visité (Font et Cochrane, 2005).

A la sélection préalable des destinations s'ajoute la conception d'un produit touristique plus responsable en effectuant un travail de réflexion sur la planification de l'offre de séjour et sur le choix des sous-traitants qui composeront le produit final. Le voyageur peut alors réfléchir sur le type de structures d'hébergements intégrées à son offre, le type d'excursions et d'activités proposées, la taille du groupe, les

méthodes de transport utilisées, l'intégration d'une compensation financière sur le carbone reversée à des projets de protection et de conservation (plantation d'arbres par exemple), les repas et boissons compris dans l'offre et la possibilité pour le touriste de consommer des produits locaux, mais également sur l'image de la destination véhiculée par le produit fini (recherche d'activités plus authentiques, rejet de certains attraits ou hébergements éloignés des valeurs et attributs du pays visité) (Font et Cochrane, 2005). Le voyageur peut par ailleurs encourager les entreprises locales en les intégrant à ses offres afin de contribuer à des retours économiques plus importants pour les différentes communautés d'accueil (Font et Cochrane, 2005). La conception responsable des offres de voyages fait partie d'un des rôles clés les plus importants pour les voyageurs dans leur contribution au tourisme durable, ces derniers pouvant ainsi prendre part à la réduction des impacts négatifs à la fois sur les environnements écologiques (réduction de la consommation en ressources et de la production de déchets, contribution à la conservation de la biodiversité) et socioculturels (diminution des interactions néfastes entre les touristes et les communautés locales) (Font et Cochrane, 2005; Khairat et Maher, 2010).

Afin de mettre en place de telles pratiques, les voyageurs doivent déterminer des critères de sélection concordant avec leurs propres objectifs et politiques internes, et s'armer d'outils leur permettant de surveiller l'intégration de ces critères à la fois par les destinations et par leurs sous-traitants (par le biais des employés, en dialoguant avec la concurrence, en sollicitant des retours de la part des consommateurs...) (Font et Cochrane, 2005; Spasic, 2012).

2.4.5 Les pratiques de RSE dans la gestion de la chaîne logistique

Tapper *et al.* (2004, p. 3) définissent la chaîne logistique en tourisme comme suit :

The supply chain comprises the suppliers of all the goods and services that go into the delivery of tourism products to consumers. It includes all suppliers of goods and services whether or not they are directly contracted by tour operators or by their agents (including ground handlers) or suppliers (including accommodation providers).

La chaîne logistique comprend ainsi l'ensemble d'un système d'organisations, de personnes, de technologies, d'activités, d'informations et de ressources, toutes ces dimensions étant impliquées dans le transfert d'un produit ou service depuis le fournisseur jusqu'au consommateur (Dordevic, 2010). Pour le voyageur, la gestion de la chaîne logistique inclut ainsi l'ensemble des actions se rapportant à la sélection et aux procédures contractuelles entretenues avec des fournisseurs de services touristiques et des sous-traitants qui composeront son produit fini (Font et Cochrane, 2005; Spasic, 2012). Selon Budeanu (2009), les voyageurs devraient se rapprocher de leurs fournisseurs et améliorer la collaboration avec ces derniers pour améliorer leur performance en durabilité dans toutes les composantes de leur forfait de voyage. Pour cela, l'intégration de pratiques responsables dans la chaîne logistique et les services contractuels avec les différents sous-traitants est particulièrement importante pour les voyageurs, et constitue pour ces derniers une opportunité notable d'influencer la durabilité de leurs produits touristiques, et de contribuer à élever le niveau de conscience des différentes parties prenantes à la destination (Font et Cochrane, 2005; Khairat et Maher, 2010; Spasic, 2012). Les résultats d'une analyse réalisée par Khairat et Maher (2010) étudiant les zones d'action prioritaires en RSE pour les voyageurs ont par ailleurs montré que l'implantation de pratiques responsables dans la gestion de la chaîne logistique constituerait l'une des principales priorités du secteur dans sa contribution au tourisme durable.

Pour atteindre une gestion plus responsable de sa chaîne logistique, le voyageur peut mettre en place plusieurs actions. Pour commencer, ce dernier peut entreprendre de mesurer la performance durable actuelle des fournisseurs de services avec lesquels il

travaille ou souhaite travailler afin d'établir des priorités d'actions (Font et Cochrane, 2005). Le voyageur peut ensuite définir des objectifs à atteindre et des actions à mettre en place visant à réduire les impacts négatifs du produit touristique et de ses différentes composantes, et définir des critères standardisés attendus par ce dernier de la part de ses différents sous-traitants et fournisseurs (Font et Cochrane, 2005). Le voyageur peut également jouer un rôle d'accompagnateur envers ses différents sous-traitants et fournisseurs en les encourageant à une gestion plus durable de leur activité, en partageant avec eux des connaissances et de l'information et en mettant à leur disposition des supports techniques (manuels, guides de bonnes pratiques pour les différents types d'entreprises touristiques) (Spasic, 2012; TOI, 2003). A cela s'ajoute la mise en place d'un système de surveillance sollicitant aux fournisseurs l'envoi de rapports réguliers, selon les critères que le voyageur aura établis, et portant sur les efforts effectués par ces derniers et sur leur performance économique, sociale et environnementale (Spasic, 2012; TOI, 2003). Ces étapes peuvent aider les différents fournisseurs de services à identifier les points à améliorer pour atteindre des objectifs basés sur les principes du développement durable, et sur comment les optimiser (Font et Cochrane, 2005). Spasic (2012) recommande toutefois aux voyageurs de définir des standards demeurant flexibles afin qu'ils puissent s'adapter à des conditions socio-économiques et environnementales variées (en fonction des pays récepteurs) et à des sous-traitants aux tailles et aux capacités de production différentes. L'auteure ajoute l'idée que la collaboration directe avec des représentants des fournisseurs permet de mieux comprendre les conditions locales à la destination et aide à anticiper d'éventuels problèmes et à identifier des solutions adaptées (Spasic, 2012). Pour ce qui relève des procédures contractuelles à établir avec les différents fournisseurs, Spasic (2012) insiste sur l'importance de cette étape et recommande la transparence de l'information et l'établissement d'un contrat écrit permettant d'éviter toute forme de confusion ou d'incompréhension. Les contrats doivent ainsi comprendre des éléments fondamentaux tels que le prix et les taxes applicables, une définition claire de la qualité attendue des produits et services, ainsi que les exigences du voyageur pour tout ce qui se rapporte

aux principes du développement durable, en fonction des critères qu'il aura établis au préalable (Spasic, 2012). Dans ce contexte, la formation continue des salariés de l'entreprise de voyageur sur les enjeux du développement durable applicables à l'interne constitue une stratégie efficace à considérer (Font et Cochrane, 2005; Spasic, 2012).

2.4.6 Les pratiques de RSE dans la relation avec le consommateur

La relation avec le consommateur concerne pour le voyageur la garantie de la qualité dans chaque composante de tout accord conclu avec sa clientèle (Spasic, 2012). Ce dernier doit garantir la santé et la sécurité des consommateurs dans son offre touristique et protéger leur confidentialité (Khairat et Maher, 2010; Spasic, 2012), ainsi que fournir toute l'information nécessaire aux touristes (Spasic, 2012).

La relation avec le consommateur inclut également pour le voyageur la mise en place de conseils et le partage d'informations avant le départ des touristes et une fois arrivés à destination promouvant un comportement responsable de la part des visiteurs (Khairat et Maher, 2010; Spasic, 2012). Selon Khairat et Maher (2010, p. 131) : « *Tour operators are ideally positioned to support and influence responsible actions by their customers* ». En partageant des informations sur les impacts négatifs que peuvent générer les voyages et en conseillant les touristes sur les comportements appropriés à adopter en fonction des particularités de la destination, de ses attributs naturels et socioculturels, le voyageur peut contribuer à éveiller une certaine conscience des visiteurs envers des pratiques touristiques plus responsables (Khairat et Maher, 2010). Cet accompagnement est par ailleurs une pratique pertinente à adopter pour le voyageur dans la mesure où le touriste peut ressentir un besoin et un devoir de participer au développement durable des différents milieux d'accueils qu'il visite (Dayan, 2009).

2.4.7 Les pratiques de RSE dans la coopération avec la destination

Afin de soutenir le développement durable d'une destination, il est indispensable d'adopter des démarches collectives à la fois soutenues par les entreprises touristiques et les acteurs du développement local (Clergeau, 2014). Dans cette optique, cette dernière zone d'action comprend toutes les actions que le voyageur peut entreprendre pour influencer la durabilité d'une destination (bénéfices pour les communautés locales, préservation de la culture, de l'économie et de l'environnement du territoire visité) en contribuant à la mise en place de projets de développement et de conservation et en appuyant les efforts effectués par les différentes parties prenantes à la destination en matière de développement durable (Khairat et Maher, 2010; Spasic, 2012; TOI, 2003). Il s'agit ainsi pour le voyageur d'établir des liens particuliers et de développer des partenariats à la fois avec les secteurs privé et public à la destination, la société civile, les autorités locales et les ONG (Khairat et Maher, 2010). Si les objectifs relevant du secteur public et de ses stratégies de planification touristique diffèrent souvent de ceux du secteur privé, l'adoption et une opérationnalisation adéquate de la RSE peut contribuer à rassembler ces acteurs coopérant alors vers des objectifs communs (Sheldon et Park, 2011), dont les problématiques liées au développement durable peuvent faire partie. Cet encouragement à la coopération du voyageur avec la destination et ses acteurs locaux est appuyé par les propos de Hamon (2005, p. 52), affirmant que : « la première responsabilité d'un marketing responsable au service du développement touristique durable est donc de porter une attention soutenue au choix de ses interlocuteurs locaux ».

2.5 Conclusion du Chapitre 2

Ce second chapitre a permis de structurer la présente recherche en lui accordant un cadre théorique adapté soit une « explication fondée sur une ou plusieurs théories existantes se rapportant au problème de recherche » (Fortin et Gagnon, 2016, p. 108).

Mobilisant les approches théoriques permettant d'expliquer l'engagement des entreprises sur la voie du développement durable et de la RSE, il a été vu que les théories dominantes, dont l'approche par les parties prenantes et l'approche par les ressources et compétences ont été pensées dans le contexte de la grande entreprise, excluant ainsi la PE de la réflexion (Jenkins, 2009; Ondoua Biwolé, 2017). Dans un souci de rigueur théorique, les spécificités des PE ont été présentées afin de mieux comprendre leur fonctionnement et l'environnement dans lequel elles évoluent. Il a été vu que les PE (entreprises de moins de 100 employés) possèdent des modes de gestion spécifiques et sont caractérisées par une gestion très centralisée, voire personnalisée, un système d'information simple, une prise de décision stratégique intuitive ou peu formelle et qu'elles évoluent sur un marché plutôt local ou de proximité (Julien, 2005). La place centrale occupée par la personne du dirigeant dans ce type de structure ainsi que l'importance de son système de croyances, sa personnalité, ses objectifs personnels ont également été démontrés (Marchesnay, 1991).

L'ensemble de ces caractéristiques qui distinguent fortement la PE de la grande entreprise montrent l'importance de l'étudier avec un cadre théorique adapté à ses réalités. Dans cette optique, le cadre théorique proposé pour étudier l'adhésion ou le rejet d'une démarche de RSE au sein de la petite entreprise de voyageur se construit sur le modèle de Ben Boubaker Gherib *et al.* (2009), conjuguant le courant théorique néo-institutionnel à l'approche entrepreneuriale. Selon la théorie néo-institutionnelle, il a été montré que les entreprises peuvent recevoir différents types de pressions émanant de leur environnement social (DiMaggio et Powell, 1983) auxquelles elles peuvent se conformer dans un souci de légitimité (Ondoua Biwolé, 2017). Dans ce contexte les entreprises n'adoptent pas toujours des pratiques répondant à des exigences strictement économiques, mais plutôt celles qui apparaissent les mieux acceptées par leur environnement social (Huault, 2009). Loin d'être passives face à ces pressions, les entreprises peuvent néanmoins choisir d'y adhérer totalement ou

partiellement ou au contraire, peuvent également les éviter, les défier ou les manipuler (Olivier, 1991). Les pratiques de gestion durables s'inscrivent dans cette dynamique, émanant également de pressions sociales et institutionnelles auxquelles les entreprises répondent en y adhérant ou en les rejetant. L'approche néo-institutionnelle a par la suite été complétée par une dimension plus sociologique en prenant en considération le rôle clé de la personne du dirigeant dans le contexte de la PE. Selon Ondoua Biwolé (2017) en effet, l'importance du dirigeant dans l'engagement de la PE sur la voie du développement durable témoigne du besoin de compléter les théories classiques de la RSE avec des approches théoriques plus sociologiques. L'approche entrepreneuriale permet dans cette optique de prendre en compte le rôle du dirigeant de la PE et de considérer son système de croyances, ses perceptions, ses objectifs personnels comme inhérents à la prise de décisions stratégiques dans son entreprise. Dans le cadre de cette étude, ce cadre théorique permet donc d'avancer que l'engagement des petites entreprises de voyageur sur la voie de la RSE et du DD peut être amorcé suite à des pressions qu'elle reçoit de son environnement social, mais également en fonction des valeurs, des objectifs personnels, du système de croyances et des perceptions de son dirigeant et qui auront un impact sur ses décisions stratégiques.

Ce second chapitre a finalement permis d'opérationnaliser les pratiques de gestion en RSE dans le contexte spécifique des entreprises de voyageurs en les recensant à l'aide de la littérature, et de répondre ainsi au premier objectif de la recherche. La RSE et les pratiques qui y sont associées ont été catégorisées en cinq zones d'action possibles pour les voyageurs dont le management interne, le développement et management du produit, la gestion de la chaîne logistique, la relation avec le consommateur et la coopération avec la destination (TOI, 2003), afin de structurer et de guider la récolte de données lors du terrain de recherche. Les cadres théoriques et conceptuels ayant été présentés, le prochain chapitre est consacré à la description du cadre méthodologique retenu pour répondre aux objectifs de la recherche.

CHAPITRE III

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Les deux premiers chapitres de ce mémoire ont permis de dresser un état des lieux des connaissances et de structurer la recherche à l'aide d'un cadre théorique adapté pour étudier l'engagement des voyageurs de petite taille sur la voie du développement durable et de la RSE. Ce troisième chapitre présente la posture intellectuelle de la recherche, ainsi que son cadre méthodologique. Après avoir présenté la perspective dans laquelle s'inscrit ce mémoire, il s'agit dans un second temps de décrire les postures épistémologique et ontologique retenues. L'approche méthodologique et la stratégie d'échantillonnage choisies, le processus de collecte de données ainsi que la méthode d'analyse sélectionnée pour observer le phénomène à l'étude sont par la suite expliqués. Le guide d'entrevue utilisé lors du terrain de recherche, réalisé entre les mois de décembre 2018 et mars 2019, est finalement présenté pour détailler la structure de la collecte de données permettant de répondre aux objectifs de la recherche.

3.1 Perspective de la recherche

La présente recherche s'inscrit dans une perspective managériale, et plus précisément dans le cadre disciplinaire du management responsable. Dupuis (2007, p. 131) considère le management responsable comme un courant de pensée managérial se distinguant des modèles traditionnels qu'il qualifie de modes de gestion « actionnarial »

et « technocratique ». L'auteur définit ainsi le management responsable comme suit : « un modèle de gestion visant à intégrer les principes du développement durable au niveau de l'entreprise; il est en quelque sorte la traduction microéconomique du développement durable » (Dupuis, 2007, p. 131). Le management responsable s'apparente à une discipline appelant à reconsidérer le rôle de l'entreprise dans la société, la place occupée par les gestionnaires et ainsi la transmission de leurs savoirs, de leurs savoir-faire et des modes de gestion qu'ils devront maîtriser dans cette dynamique (David, 2003). David *et al.* (2005) considèrent par ailleurs le concept de management responsable comme inhérent à celui de RSE. Selon David (2003) finalement, l'enseignement y joue un rôle majeur, certaines écoles et universités proposant des formations particulièrement axées sur les enjeux du DD et de la RSE en vue de préparer les étudiants à devenir plus tard des gestionnaires responsables au sein de leur entreprise, vis-à-vis de leurs différentes parties prenantes et de leur environnement proche et élargi.

3.2 Pôle épistémologique de la recherche

3.2.1 L'approche par paradigme dans la recherche en tourisme

Afin de mener à bien cette étude, l'identification et l'adoption d'un paradigme précis ont d'abord été nécessaires afin de structurer scientifiquement le processus de la recherche. Dans le cadre spécifique des études touristiques en effet, l'approche paradigmatique apparaît comme un procédé pertinent pour étudier un phénomène complexe comme peut l'être le tourisme (Boyer, 2003). Concept central dans l'univers académique hérité du physicien et historien des sciences Thomas Samuel Kuhn (1962/2008), le paradigme désigne un système, un courant de pensée qui, selon Kuhn (1962/2008) renvoie à la fois à un ensemble de croyances, de valeurs et de méthodes communes à un groupe donné, mais également à la connaissance implicite que partagent les membres d'une même communauté scientifique et guidant le chercheur

dans son positionnement. Dans cette optique, Boyer (2003) identifie quatre fonctions majeures au paradigme de la recherche en tourisme : permettre au chercheur de définir ses concepts afin d'éviter les erreurs de compréhension, identifier les problèmes majeurs liés au tourisme, choisir la méthodologie la mieux adaptée et enfin structurer l'interprétation des résultats observés sur le terrain à l'aide d'un cadre défini (Boyer, 2003).

3.2.2 Postures épistémologique et ontologique adoptées

Quatre paradigmes majeurs permettent de construire la réflexion du chercheur : le positivisme, le post-positivisme, la théorie critique et le constructivisme, nommé également paradigme interprétatif (Guba, 1990; Phillimore et Goodson, 2004). Ce travail de recherche s'inscrit précisément dans le courant constructiviste, qui apparaît comme la position la plus pertinente à adopter.

La présente étude s'intéresse en effet à l'intégration de pratiques de gestion durables dans les petites entreprises de voyageur en accordant une importance particulière à la personne du dirigeant, à ses motivations d'engagement et à ses valeurs personnelles. Cet engagement responsable est ici considéré comme le fruit de constructions mentales et de différentes perceptions que peuvent avoir les sujets à l'étude (les dirigeants), expliquant en partie l'adhésion ou le rejet de la RSE dans la stratégie d'entreprise. Dans ce contexte, le courant positiviste, qui lui conçoit le monde comme étant organisé par des lois et vérités universelles (Jennings, 2001) et considère l'existence d'une réalité unique (la réalité observable) en excluant le contexte social du phénomène à l'étude (Phillimore et Goodson, 2004), n'apparaît pas comme la position la mieux adaptée à la présente recherche du fait qu'il ne corresponde pas aux besoins de richesse d'information et de flexibilité qui lui sont associés et à son caractère exploratoire. Le paradigme de la théorie critique qui considère quant à lui le monde comme un objet de recherche complexe, régi par des rapports de pouvoir

visible ou invisible (Jennings, 2001), et se caractérise par des points de vue orientés de manière plus idéologique (Guba, 1990) ne correspond pas non plus à la nature de cette recherche. La théorie critique s'inscrit en effet plus spécifiquement dans le besoin de conduire des études pouvant participer à l'amélioration des conditions sociales des minorités ou groupes opprimés par ces rapports de pouvoir (Jennings, 2001). Le courant constructiviste à l'inverse, également nommé interprétatif ou culturaliste dans le cadre spécifique des études touristiques (Boyer, 2003; Kadri, 2008; Stafford, 1985), apparaît comme le paradigme le mieux adapté pour structurer la présente recherche. Le constructivisme cherche en effet à comprendre en profondeur le phénomène à l'étude et admet le fait que la réalité peut avoir une forme multiple, variant selon les constructions mentales des sujets étudiés (Guba, 1990; Phillimore et Goodson, 2004). La manière dont le monde est perçu aboutit ainsi à sa construction, le courant constructiviste étant caractérisé par la recherche de compréhension dans la constitution de croyances, de pratiques et admettant également que la société peut être pensée en termes de changements (Keucheyan, 2007). Pour ces raisons le constructivisme a été considéré comme l'approche la mieux adaptée à cette étude, accordant une place primordiale au dirigeant de la petite entreprise de voyageur et à son système de croyances et à ses constructions mentales émanant de son environnement pour expliquer en partie cet engagement sur la voie de la RSE. Il s'agit donc ici de comprendre un phénomène à partir des significations que les sujets de la recherche leur donnent au sein de leur environnement en adoptant une posture épistémologique subjective (Phillimore et Goodson, 2004). Le choix du paradigme constructiviste dans le contexte de la présente recherche est appuyé par les propos d'Ondoua Biwolé (2017) expliquant que, dans les travaux portant sur l'engagement des PME sur la voie du développement durable et de la RSE, le courant constructiviste demeure le plus mobilisé au détriment du positivisme, notamment du fait de l'importance accordée à la personne du dirigeant et à son système cognitif dans cet engagement.

Dans cette étude, il convient de préciser que la posture ontologique retenue est le relativisme. L'adoption de pratiques de gestion durables est en effet considérée comme le résultat de décisions stratégiques prises par la personne du dirigeant, émanant de ses perceptions générales au regard du concept et de son opérationnalisation au sein du secteur des voyagistes. La posture ontologique, qui fait partie avec l'épistémologie et la méthodologie des trois éléments fondamentaux sur lesquels se construit un paradigme, se rapporte à ce qui existe en général et à la perception du réel (Phillimore et Goodson, 2004). En ce sens le relativisme, posture selon laquelle la réalité peut exister sous différentes formes selon les constructions mentales des sujets héritées de leur environnement social et de leurs expériences personnelles (Guba, 1990; Hollinshead, 2004) apparaît comme la posture ontologique la mieux adaptée au contexte de la présente recherche.

3.3 Stratégie méthodologique

3.3.1 Approche et démarche méthodologique de la recherche

Pour répondre aux objectifs de recherche de la présente étude et étudier l'engagement sur la voie du DD et de la RSE des voyagistes de petite taille, le choix de la méthodologie de recherche s'est porté sur l'analyse qualitative. Il s'agit ici en effet d'étudier les pratiques de gestion durables des petits voyagistes et de comprendre plus en profondeur les freins, les motivations et les enjeux perçus face à cet engagement par le dirigeant de l'entreprise, ainsi que les phénomènes d'adhésion ou de rejet de ces pratiques dans la stratégie de la firme. En ce sens la méthodologie qualitative apparaît comme une approche pertinente. En effet les questions liées à l'exploration, à la description ou à la recherche de compréhension face à un phénomène donné peuvent se rattacher à la recherche qualitative (Fortin et Gagnon, 2016). Dans l'étude de l'engagement des PME sur la voie du développement durable, l'approche qualitative demeure par ailleurs la plus employée dans le monde académique et

nécessite, selon Ondoua Biwolé (2017), d'interpréter les informations fournies par les répondants et les situations qu'ils traversent. Toujours selon la même auteure, il s'agit ici « d'analyser leurs actions et leurs interprétations des liens qu'ils font entre les 'choses'. La base de l'analyse c'est-à-dire le référent du chercheur est la déclaration de l'acteur, l'expression de son analyse cognitive des événements » (Ondoua Biwolé, 2017, p. 120). L'approche méthodologique qualitative enfin, s'inscrit de manière logique dans le paradigme constructiviste (également désigné par le terme interprétatif, ou culturaliste dans le cadre des études touristiques) (Stafford, 1985), posture intellectuelle retenue pour structurer la présente recherche.

La compréhension de ce phénomène se construit d'autre part sur une démarche de recherche déductive, impliquant de partir de connaissances théoriques déjà établies, notamment dans les champs de recherche liés aux domaines de la RSE et de l'engagement de la petite entreprise, afin de les valider auprès de données empiriques (Chevrier, 2003). Van Campenhoudt *et al.* (2017, p. 380) définissent la démarche ou méthode déductive comme une « démarche méthodologique consistant à aller du général au particulier, et où la théorisation (problématique et modèle d'analyse) précède l'observation ». Le cadre théorique présenté en Chapitre 2 suggère que l'engagement des petits voyageurs sur la voie du développement durable, selon les spécificités de la PE, peut s'apparenter à des pressions institutionnelles reçues par la firme, un choix stratégique variant également selon les aspirations personnelles de son dirigeant. Selon les objectifs de ce mémoire, les connaissances théoriques présentées servent donc de point d'ancrage à la recherche, et mènent par la suite à l'observation sur le terrain.

3.3.2 Échantillonnage

Dans cette étude, les critères d'échantillonnage retenus selon les objectifs de la recherche considèrent la nature des activités de l'entreprise (voyagiste), la taille de l'entreprise (petite entreprise de moins de 100 employés) ainsi que son implantation

géographique (la ville de Montréal). Ces critères d'échantillonnage permettent de déterminer l'environnement précis dans lequel se déroule le recueil de données, selon les objectifs de la recherche, et d'extraire ainsi un échantillon de voyageurs à partir de la population étudiée (Fortin et Gagnon, 2016). Ces critères sont expliqués dans les paragraphes suivants.

3.3.2.1 Critères d'échantillonnage

La sélection de l'échantillon de voyageurs de petite taille implantés à Montréal a été effectuée à partir de la liste officielle des permis d'agents de voyages attribués par l'Office de la protection du consommateur (OPC) de l'année 2018, afin de garantir la fiabilité de la source. Le premier critère d'échantillonnage retenu concerne ainsi, selon les objectifs de la recherche, la nature des activités de l'entreprise. Sur la liste officielle de l'OPC (2018b) figure l'ensemble des entreprises québécoises de production et de distribution de voyages de manière indissociée. Depuis l'année 2010 en effet et tel que mentionné dans le Chapitre 1, grossistes (voyagistes) et détaillants (agences de voyages) sont regroupés sous l'unique appellation « agent de voyages » et disposent du même permis délivré par l'OPC (ITHQ, 2011). Cette révision de la Loi québécoise sur les agents de voyages a nécessité, après obtention de la liste officielle de l'OPC (2018b), d'affiner la population cible en fonction des activités de l'entreprise afin de ne conserver que les structures de voyageurs. Selon les critères d'exclusion de la présente recherche, les agences ayant uniquement des activités de détaillant et ne concevant jamais leurs propres forfaits de voyages n'ont pas été considérées. Pour procéder à cet affinage de la population cible, les sites internet de chaque entreprise ont été consultés pour rechercher l'information nécessaire et identifier les entreprises ayant des activités de voyageur. L'information étant parfois difficilement accessible par cette méthode et comportant un risque de mauvaise interprétation, l'ensemble des entreprises figurant

sur la liste officielle de l'OPC (2018b) et étant implantées dans la ville de Montréal ont été contactées par téléphone afin de reconfirmer la nature précise de leur activité.

Après avoir identifié les entreprises appartenant à la population cible selon la nature de leurs activités (voyagistes), le deuxième critère d'exclusion lié à la taille de ces structures a été appliqué. La recherche s'intéressant effectivement aux voyagistes de petite taille, seules les entreprises composées de moins de 100 employés (selon la définition de la PE donnée en Chapitre 2) ont été considérées dans la population cible, excluant de ce fait les grandes et moyennes entreprises du secteur. Afin d'identifier les petites structures de voyageur, le registre des entreprises du Québec a été consulté, registre donnant des informations sur chaque entreprise québécoise, leur taille, leur situation actuelle et confirmant la nature générale, parfois plus précise, de leur activité (Registre des entreprises du Québec, 2018). Ce critère a été retenu selon les objectifs de la recherche ne s'intéressant qu'aux petites entreprises. Le rapport du Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT, 2018) confirme en outre l'importance des petites entreprises dans le secteur des services de voyages au Québec. Selon ce rapport en effet, les services de voyages sont majoritairement proposés par ces entreprises de plus petite taille, 94% d'entre elles employant moins de 20 employés et seulement 2% de ces firmes étant constituées de 50 salariés et plus (CQRHT, 2018).

Le dernier critère d'échantillonnage concerne le lieu d'implantation des entreprises. La délimitation géographique de la population cible a premièrement été retenue en fonction de la province canadienne, la recherche documentaire préalable nécessaire au processus d'échantillonnage ne se concentrant que sur la province du Québec. Suivant le rapport du CQRHT (2018), la plus grande majorité des entreprises québécoises de services de voyages se situent sur l'île de Montréal (57% d'entre elles en 2014). Afin de garantir un nombre suffisant d'entreprises pour mener à bien le processus d'échantillonnage, la délimitation géographique finale s'arrête donc aux

voyagistes situés dans le grand centre urbain montréalais. La liste officielle de l'Office de la protection du consommateur (2018b) comportant l'ensemble des entreprises de production de voyages du Québec et précisant également l'adresse physique de leurs bureaux a également servi de support pour affiner la population cible et ne retenir que les voyagistes situés à Montréal.

3.3.2.2 Taille de l'échantillon

Après avoir spécifié les critères d'échantillonnage (taille des entreprises, nature de leur activité, délimitation géographique) intervient la question de la taille de l'échantillon. Dans le cadre de cette recherche, la taille de l'échantillon n'est pas spécifiée à l'avance de manière précise. Tel qu'expliqué par Fortin et Gagnon (2010) en effet, le nombre précis de participants dans la recherche qualitative n'est pas déterminé au préalable, mais est établi par la saturation des données, lorsque les réponses des participants se répètent et qu'il n'y a plus d'information nouvelle permettant d'enrichir l'analyse.

Si la taille de l'échantillon n'est pas prédéterminée de manière précise, elle peut toutefois être estimée selon différents facteurs. Morse (2000) a en effet identifié un certain nombre de facteurs pouvant être considérés pour connaître la taille de l'échantillon permettant d'accéder à la saturation des données de type qualitatives. Selon l'auteur :

Estimating the number of participants in a study required to reach saturation depends on a number of factors, including the quality of data, the scope of the study, the nature of the topic, the amount of useful information obtained from each participant, the number of interviews per participant, the use of shadowed data, and the qualitative method and study design used. (Morse, 2000, p. 3)

Dans cette optique, Fortin et Gagnon (2010) expliquent qu'un devis plus long ou une question de recherche plus générale, avec une thématique plus complexe ou entraînant certaines difficultés vécues par le chercheur pour accéder à l'information nécessitent un plus grand nombre de répondants. Au contraire, un sujet d'étude précis ou caractérisé par un accès facile à l'information récoltée au cours des entretiens (répondants à l'aise, réponses riches et efficaces) implique en général un nombre plus restreint de participants, d'environ 6 à 10 personnes par exemple (Fortin et Gagnon, 2010). Illustrant cette dynamique, les travaux de Ben Boubaker Gherib *et al.* (2009) sur lesquels s'appuie ce mémoire (cadre théorique) et qui ont une thématique proche de la présente recherche (étudier l'engagement des PME du sud sur la voie du DD) se construisent sur une base de 6 entretiens pour mener les auteurs à des résultats concluants par saturation des données.

Dans le but de répondre aux objectifs de la recherche, la taille de l'échantillon n'est donc pas prédéterminée de manière précise et figée dans le temps, suivant le processus de saturation des données. Toutefois, la recherche s'appuyant sur les travaux proches de Ben Boubaker Gherib *et al.* (2009) et ne se situant pas dans la catégorie des études amples aux thématiques complexes ou aux devis plus longs, la taille de l'échantillon est estimée à un nombre de répondants potentiels situé entre 6 et 10 participants, en reprenant l'exemple proposé par Fortin et Gagnon (2010). Le nombre final constituant la taille de l'échantillon demeure finalement variable selon le déroulement des entrevues et les réponses données par les participants jusqu'à atteinte du « point de redondance » (Fortin et Gagnon, 2010, p. 243). Cet aspect justifie par ailleurs la raison pour laquelle la collecte des données qualitatives (entrevues semi-dirigées) dans cette recherche, et comme bien souvent dans la recherche qualitative en général, s'effectue de manière simultanée avec le traitement des résultats (Fortin et Gagnon, 2010), ce qui permet au chercheur d'adapter la taille de l'échantillon selon l'évolution de son analyse.

3.3.2.3 Technique d'échantillonnage

Dans cette recherche, la technique utilisée pour prélever l'échantillon de la population cible est l'échantillonnage aléatoire simple. Sur une population cible identifiée à 70 répondants potentiels et selon la taille estimée de l'échantillon (6 à 10 entreprises), l'échantillon a été constitué en sélectionnant les voyageurs par intervalle de 7, par ordre de numéro de permis attribués par l'OPC selon la liste officielle délivrée par l'organisme (OPC, 2018b). Cette technique a permis de constituer un échantillon estimé à 10 entreprises de voyageurs participant à l'étude, un nombre de répondants pouvant néanmoins évoluer, considérant les variations possibles liées au processus de saturation des données expliqué précédemment.

3.3.3 Collecte de données

Après avoir constitué l'échantillon tel que décrit précédemment, il s'agit ensuite de procéder à la récolte des données auprès des voyageurs sélectionnés et souhaitant participer à l'étude. Afin de répondre aux objectifs de la recherche et observer les concepts évoqués précédemment, le choix de la méthodologie qualitative pour ce travail de recherche s'est porté sur les entrevues semi-dirigées auprès des dirigeants de voyageurs de petite taille, implantées dans la ville de Montréal. L'entretien, avec l'étude des cas, sont par ailleurs les deux outils de collecte de données les plus utilisés dans l'étude de l'engagement des PME sur la voie de la RSE (Ondoua Biwolé, 2017). Le terrain de recherche est réalisé entre les mois de décembre 2018 et mars 2019 après obtention d'un certificat d'approbation éthique délivré par le Comité d'éthique de l'université de l'UQAM, et mené auprès d'une dizaine (selon l'atteinte de saturation des données) de dirigeants de petits voyageurs à Montréal. La collecte de données consiste à recueillir leurs perceptions quant à la RSE pour leur propre entreprise, à comprendre les facteurs pouvant les motiver ou les freiner à s'engager sur cette voie ainsi qu'à relever les différentes pratiques de gestion durables

applicables au secteur des voyagistes auxquelles ils adhèrent ou, au contraire, qu'ils rejettent.

3.3.3.1 L'entretien semi-structuré

La présente recherche visant à comprendre l'engagement des petits voyagistes sur la voie de la RSE en tenant compte de la place centrale du dirigeant de l'entreprise et de son système de croyances dans cette démarche, l'entrevue semi-dirigée est retenue comme outil de collecte de données. Il s'agit ici de recueillir les perceptions des dirigeants de voyagistes de petite taille portant sur la RSE en leur demandant d'échanger sur la signification qu'ils donnent au concept. Il leur est également demandé de partager leurs propres expériences face à cet engagement responsable et aux pratiques qui en découlent au sein de leur environnement. L'entrevue apparaît dans ce contexte comme un outil de collecte efficace dans la mesure où elle permet au chercheur de « recueillir de l'information en vue de comprendre la signification d'un événement ou d'un phénomène vécu par les participants » (Fortin et Gagnon, 2016, p. 201). Selon les objectifs de la présente recherche, le type d'entrevues retenu pour le recueil de données est l'entrevue semi-dirigée. Cet outil de collecte apparaît comme pertinent dans la mesure où l'entrevue semi-dirigée constitue un échange permettant à l'interlocuteur d'exprimer les perceptions qu'il a au regard d'un événement ou d'une situation et de partager ses interprétations ou expériences, et au chercheur de récolter des « informations et des éléments de réflexion très riches et nuancés » (Van Campenhoudt *et al.*, 2017, p. 241). Tel que préconisé par Fortin et Gagnon (2016), une liste de thèmes à aborder avec les voyagistes est donc élaborée (perceptions générales au regard de la RSE, motivations d'engagements, freins, enjeux perçus, pratiques de RSE...) à partir de laquelle les questions du guide d'entrevue sont rédigées. L'utilisation de l'entrevue semi-dirigée dans la présente étude permet ainsi d'orienter la discussion et de recueillir de l'information sur les sentiments, les opinions, les perceptions de la personne interrogée sur le sujet traité (Fortin et Gagnon, 2016). Pour comprendre le phénomène à l'étude chez les voyagistes en interne, la méthodologie de

l'entretien est finalement pertinente, car elle constitue un échange riche qui permet à l'interlocuteur d'exprimer les perceptions qu'il a au regard d'un événement ou d'une situation, et de partager ses interprétations ou expériences (Van Campenhoudt *et al.*, 2017).

3.3.3.2 Schémas d'entrevue

Lors du processus de collecte de données de la présente étude, un questionnaire semi-structuré est utilisé pour garantir une certaine standardisation des réponses (voir Annexe E). L'entrevue se découpe en deux parties. La première partie consiste à recueillir les perceptions des dirigeants de voyagistes au regard de la RSE pour leur entreprise (motivations, freins et enjeux perçus), l'importance accordée à une telle démarche et aborde la question des valeurs personnelles que ces derniers souhaitent transmettre dans la gestion de leur affaire, en lien avec le cadre théorique retenu. La seconde partie de l'entrevue est utilisée pour dresser un portrait plus spécifique des pratiques de gestion RSE adoptées par les voyagistes ou au contraire, rejetées par ces derniers. Sur le modèle de la recherche de Sheldon et Park (2011) étudiant l'engagement des entreprises touristiques sur la voie de la RSE, la littérature sur le concept est utilisée pour concevoir de nombreuses questions, notamment celles portées sur les pratiques de gestion durables adoptées ou rejetées par les voyagistes. L'opérationnalisation de la RSE (présentée en Chapitre 2) permet ainsi de concevoir dans le schéma d'entrevue l'ensemble des questions portées sur les pratiques de gestion durables applicables au secteur spécifique des voyagistes.

Toujours sur le modèle de Sheldon et Park (2011), des questions ouvertes sont utilisées pour amener les répondants à donner des réponses de type qualitatives, suffisamment développées pour le traitement des données (voir Annexe E). Seules des questions leur demandant de se positionner sur une échelle numérique de 1 à 10 en termes d'importance accordée à la RSE et à son opérationnalisation et de performance sur les différentes pratiques de gestion inhérentes à cet engagement

responsable sont des questions fermées. Cette forme de question a été conçue pour effectuer une analyse Importance / Performance, méthode retenue pour le traitement des données et expliquée dans les paragraphes suivants. Les questions fermées liées au positionnement des voyageurs en termes d'importance et de performance au regard de la RSE sur une échelle de 1 à 10 sont par ailleurs toujours complétées par une question ouverte appelant le répondant à justifier son positionnement et à en expliquer les raisons, tel que l'exemple suivant (voir Annexe E) :

Selon vous, quelle importance votre entreprise accorde-t-elle à la RSE ?

➤ Sous-questions de relance :

En quoi pensez-vous que cela est important/ ou au contraire, pas important pour votre entreprise ?

Pas du tout important	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Très important
-----------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------

3.3.3.3 Recrutement des participants et dimension éthique de la recherche

Avant d'établir tout contact avec les répondants potentiels à l'étude, un certificat d'approbation est délivré par le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains de l'UQAM en juin 2018 (voir Annexe H). Une fois le certificat d'approbation éthique obtenu, les participants sont recrutés à l'aide d'un scénario téléphonique (voir Annexe F) rédigé au préalable afin de structurer la démarche et de garantir une approche similaire pour chaque entreprise de voyageur contactée.

Afin de limiter tout biais de désirabilité sociale et d'éviter une préparation préalable à l'entrevue de la part des répondants, les questions et la nature exacte du cadre d'analyse ne sont révélées que le jour de l'entrevue. Certains travaux de recherche

portant sur les comportements responsables à la fois des entreprises ou des individus abordent en effet la question du biais de désirabilité sociale pouvant intervenir chez les répondants (Budeanu, 2009; François-Lecompte et Prim-Allaz, 2010). Congard *et al.* (2012, p. 194) définissent le concept comme une attitude correspondant, chez les répondants à une « tendance à donner un profil exagérément valorisant de soi-même ». Les réponses données par les participants peuvent de ce fait être biaisées, ces derniers pouvant déformer leurs descriptions d’eux-mêmes ou de leurs actions dans un sens jugé favorable (McCrae et Costa, 1983). De ce fait, les dirigeants sont informés que la recherche porte sur l’étude des pratiques de gestion des petits voyagistes au Québec et leurs enjeux actuels, sans préciser l’angle d’analyse utilisé. Toujours pour limiter ce biais et tel que préconisé par Budeanu (2009), les questions de l’entrevue portant sur des thématiques sensibles (notamment sur les pratiques de gestion socialement et environnementalement responsables) sont posées de manière neutre et invitent les répondants à développer sur les facteurs qui influencent leur décision d’engagement ou de rejet de ces pratiques. Ce positionnement neutre permet également de réduire le biais de désirabilité sociale dans les réponses données par les participants à l’étude (Budeanu, 2009).

Après confirmation de la part des voyagistes acceptant de participer à l’étude et selon les exigences éthiques requises par le Comité d’éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains de l’UQAM, un formulaire de consentement leur est envoyé par courriel précisant toutes les conditions de leur participation et garantissant leur anonymat (voir Annexe G). L’envoi de ce formulaire de consentement au préalable leur garantit un temps nécessaire de réflexion avant l’entrevue, précisant également que ces derniers peuvent se rétracter à tout moment. Le suivi précédant les entrevues est réalisé par courriel (confirmation des dates et lieux des entretiens, réponses aux questions des répondants).

3.3.4 Méthode d'analyse

Au préalable de l'étape dédiée à l'analyse des résultats dans la présente recherche, l'ensemble des entrevues sont retranscrites intégralement de façon manuelle. Cette retranscription intégrale permet de garantir une analyse fine et complète des résultats, et de n'obscurcir aucune des données récoltées lors du terrain de recherche (Van Campenhoudt *et al.*, 2017). Cette partie présente les deux méthodes d'analyse retenues pour le traitement des données recueillies et apparaissant comme complémentaires : l'analyse thématique et la matrice Importance / Performance.

3.3.4.1 L'analyse de contenu thématique

La première méthode utilisée dans le traitement des résultats est l'analyse thématique. Cette démarche appartient aux méthodes d'analyse de contenu, son procédé consistant à reformuler de manière synthétique les données recueillies au cours du terrain de recherche en identifiant et en relevant les composantes sémantiques principales du support analysé (Negura, 2006). L'analyse de contenu peut être effectuée à partir de différents supports dont font partie les comptes rendus d'entrevues semi-dirigés, et permet de traiter méthodiquement des informations approfondies ou jugées plus complexes (Van Campenhoudt *et al.*, 2017). L'analyse thématique consiste à résumer les données récoltées et à établir une classification par thèmes, un procédé permettant de répondre de manière progressive à la question « qu'y a-t-il de fondamental dans ce propos, dans ce texte, de quoi traite-t-on ? » (Paillé et Mucchielli, 2012, p. 231). Dans le cas présent, cette méthode permet, selon chaque composante liée à une démarche de RSE incluse dans le guide d'entretien et présentée aux répondants, de déterminer les opinions, les enjeux, les motivations, et les freins qu'un tel engagement peut constituer pour le dirigeant et son entreprise. L'analyse thématique peut être employée seule ou être complémentaire à une autre démarche, et permet d'identifier, de regrouper et d'étudier de manière

logique les différents thèmes abordés au cours des entretiens (Paillé et Mucchielli, 2012). Ce processus s'effectue en deux étapes consistant à repérer les thématiques importantes et à les catégoriser (Negura, 2006). Ainsi après avoir relevé tous les thèmes pertinents présents dans les entretiens retranscrits selon les objectifs de la recherche, il s'agit ensuite de dresser un portrait des tendances importantes du phénomène étudié en les schématisant, un procédé permettant d'observer la manière dont les thèmes identifiés se comportent chez chacun des sujets interrogés (répétitions, convergences, divergences, complémentarités...) (Paillé et Mucchielli, 2012). Un arbre thématique est constitué pour faciliter l'interprétation des résultats et les illustrer en les schématisant, présenté en Figure 3.1.

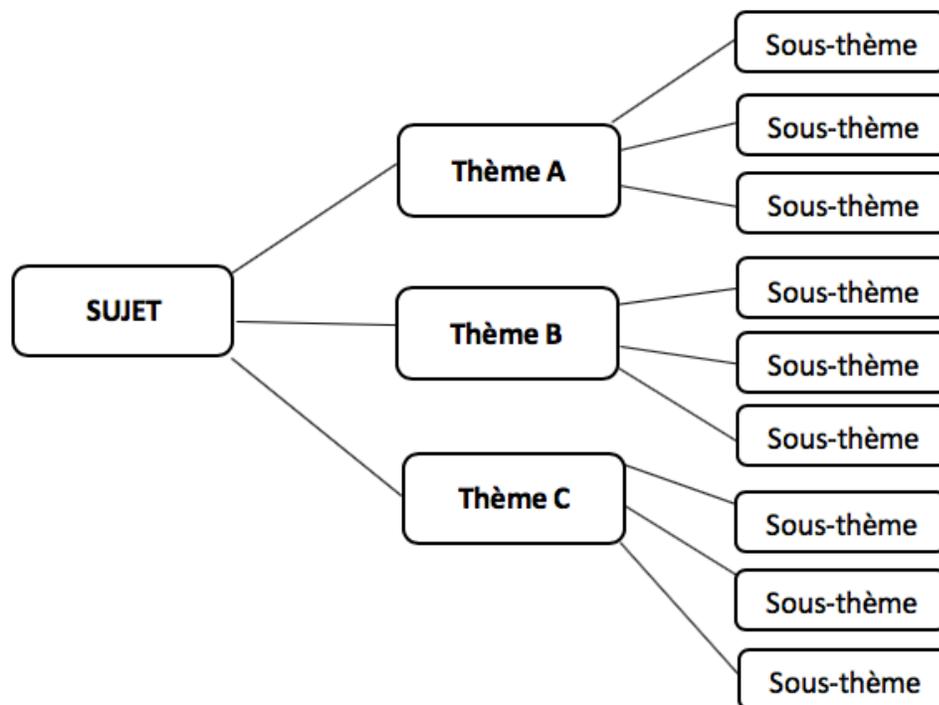


Figure 3.1 Format de l'arbre thématique.

Source : Adapté des explications sur l'analyse thématique de Paillé et Mucchielli (2012).

3.3.4.2 La Matrice Importance / Performance

La seconde méthode d'analyse utilisée pour le traitement des résultats se construit autour de la matrice « Importance / Performance » (Figure 3.2). Cette méthode est de plus en plus utilisée dans les recherches dans le domaine du tourisme et de l'hôtellerie (Ka Wai Lai et Hitchcock, 2014). L'analyse Importance / Performance est acceptée et reprise dans de nombreux champs de recherche et est particulièrement utilisée en management du tourisme et de l'hôtellerie, car elle apparaît comme une méthode simple pour obtenir des résultats significatifs permettant d'identifier des actions stratégiques à mettre en place (Azzopardi et Nash, 2013). Selon Coghlan (2012), l'efficacité de l'analyse Importance / Performance est également largement reconnue et acceptée en gestion d'entreprise, cette méthode alors considérée comme un outil managérial efficace permettant d'identifier des leviers de compétitivité ou des actions à entreprendre dans la stratégie de l'organisation (Azzopardi et Nash, 2013).

La Matrice Importance / Performance a été proposée à l'origine par Martilla et James (1977). La notion d'importance recouvre la valeur perçue d'un attribut ou d'une pratique donnée, tandis que la performance correspond à l'état actuel perçu de cet attribut ou de cette pratique (Azzopardi et Nash, 2013). Selon la matrice proposée par Martilla et James (1977) (Figure 3.2), la méthode permet d'obtenir une typologie classant l'importance et la performance perçue pour un attribut donné sur une échelle à deux critères : « faible » et « haute », rendant l'interprétation des résultats plus simple et plus utile pour des décisions en management stratégique (Azzopardi et Nash, 2013). Le premier quadrant (haute importance et haute performance) représente les forces de l'entreprise et les pratiques stratégiques qui devraient être maintenues ou exploitées, tandis que le second (faible importance et haute performance) concerne les pratiques pour lesquelles l'entreprise déploie trop de ressources par rapport à l'importance qui leur est accordée (Azzopardi et Nash, 2013). Le troisième quadrant quant à lui (faible importance et faible performance) désigne les pratiques perçues comme moins prioritaires, ne nécessitant pas d'être intégrées immédiatement à la

stratégie d'entreprise, le dernier finalement (haute importance et faible performance) concerne les pratiques pour lesquelles l'organisation doit entraîner une action et peuvent révéler une forme de faiblesse stratégique (Azzopardi et Nash, 2013).

Approche traditionnellement quantitative (Coghlan, 2012) elle est utilisée dans la présente recherche dans le but de compléter l'analyse thématique qualitative. Il s'agit ici d'identifier de manière générale (le concept de RSE) mais également plus spécifique (les différentes pratiques de gestion RSE présentées aux répondants), l'importance accordée par le dirigeant au concept et à son opérationnalisation ainsi que son utilisation effective dans la stratégie d'entreprise. L'analyse se découpe en quatre étapes dont les deux premières consistent à identifier les pratiques ou attributs clés pour ensuite récolter les données à l'aide de deux échelles de Likert permettant d'identifier l'importance accordée et la performance perçue pour chaque critère présenté aux répondants (Lai, 2010). La troisième étape consiste à analyser les données à l'aide des scores obtenus avant de finalement les positionner sur la Matrice Importance / Performance illustrée en Figure 3.2, afin de repérer d'éventuelles erreurs de perceptions et contribuer à éclairer certaines décisions managériales (Lai, 2010). Dans cette optique, il s'agit dans la présente recherche de classer les différentes pratiques de gestion en RSE des voyagistes en fonction des perceptions qu'en ont leurs dirigeants (selon vous, ces pratiques sont-elles importantes ? Pourquoi ?), et de leur utilisation (sont-elles utilisées au sein de votre entreprise ? Pourquoi ?). Cette analyse permettra de les répartir selon leur importance (valeur perçue) et la performance des voyagistes à leur égard (utilisation, état actuel perçu). Pour l'entreprise, cette méthode d'analyse permet notamment d'enrichir la perception qu'elle peut avoir sur certains enjeux, dont celui du développement durable (Brodhag *et al.*, 2004). Cette approche permet ainsi à l'organisation d'enrichir sa vision et sa stratégie à des problématiques de plus long terme, d'ouvrir sa réflexion à d'éventuelles erreurs de perceptions, et d'identifier les enjeux significatifs sur lesquels elle devrait potentiellement entraîner une action (Brodhag *et al.*, 2004).

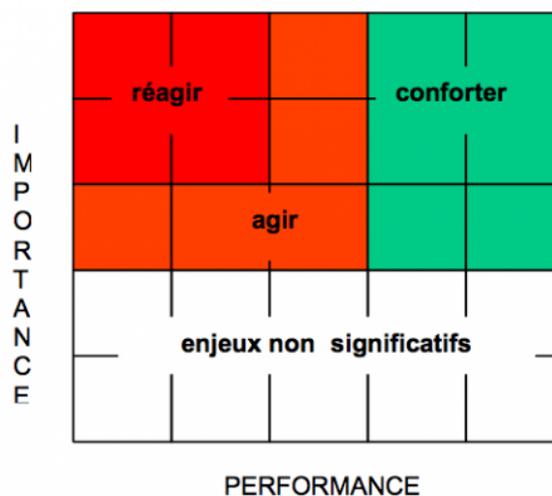


Figure 3.2 Matrice Importance / Performance

Source : Brodhag *et al.* (2004)

3.4 Conclusion du Chapitre 3

Le troisième chapitre a permis de décrire la posture intellectuelle adoptée pour structurer la présente recherche et de présenter le cadre méthodologique retenu pour recueillir l'information sur le terrain et traiter les données selon les objectifs précis du mémoire. Liée à une perspective disciplinaire en management responsable, la présente recherche s'inscrit dans le courant constructiviste (ou culturaliste), considérant le monde comme un construit social complexe aux réalités multiples (Guba, 1990). Dans cette optique, l'engagement des petits voyageurs sur la voie du développement durable est considéré comme le fruit de décisions variables selon les perceptions de la personne du dirigeant (le sujet). Selon les fondements de ce paradigme, la posture épistémologique adoptée est donc subjective par rapport à ce qui doit être observé, et la posture ontologique (la nature de la réalité observée) est relativiste. Après avoir décrit le pôle épistémologique de la recherche, la stratégie méthodologique sélectionnée a été

présentée. Le processus d'échantillonnage a premièrement permis de déterminer la population cible à interroger selon différents critères. Dans cette optique, seules les petites entreprises (taille) de voyagistes (activité) implantées dans la ville de Montréal (délimitation géographique) ont été retenues dans l'échantillon. La liste officielle de l'OPC (2018b) ainsi que le registre des entreprises du Québec (2018) ont été utilisés comme support pour procéder à l'échantillonnage afin de garantir la fiabilité des sources d'information. Ancrée dans le courant constructiviste et selon les objectifs précis de la recherche, la méthodologie qualitative a ensuite été retenue avec comme mode opératoire l'utilisation de l'entrevue semi-structurée pour procéder à la récolte des données. Après avoir décrit le contenu du guide d'entretien, les deux méthodes d'analyse retenues, l'analyse thématique et l'analyse Importance / Performance ont enfin été présentées afin d'expliquer la démarche employée dans le prochain chapitre pour le traitement des résultats. Il a ainsi été vu que l'analyse thématique permettra de classer par thèmes les informations fondamentales récoltées auprès des participants et d'observer comment les thèmes identifiés se comportent chez l'ensemble des sujets interrogés (répétitions, divergences, complémentarités...). L'analyse Importance / Performance enfin, permettra d'identifier la valeur perçue (importance) de la RSE et des pratiques qui y sont associées chez les voyagistes et l'état actuel de ces mêmes critères au sein de l'organisation (performance). A l'aide de la matrice Importance / Performance (Figure 3.2), il s'agira alors de repérer d'éventuelles erreurs de perceptions chez le sujet, des actions potentielles pouvant être mises en place dans la stratégie de l'entreprise en matière de RSE et de développement durable, tout en cherchant à comprendre à l'aide de questions complémentaires les raisons de tels scores.

CHAPITRE IV

ANALYSE DES RÉSULTATS

Les chapitres précédents ont permis de contextualiser la recherche ainsi que de lui attribuer un cadre théorique, conceptuel et méthodologique permettant l'analyse des données recueillies sur le terrain. Le présent chapitre établit d'abord une description du processus suivi pour préparer et organiser les données récoltées auprès des dirigeants de petites entreprises de voyageur ayant participé à l'étude. Il décrit par la suite les résultats des deux analyses effectuées, soit l'analyse thématique et l'analyse Importance / Performance qui permettront ensuite dans un dernier chapitre d'établir des liens avec la littérature et d'en tirer des conclusions.

4.1 Préparation des données et présentation de l'échantillon

L'ensemble des données récoltées sur le terrain ont été traitées et organisées par codage à l'aide du logiciel Nvivo, notamment pour mener à bien l'analyse thématique. Au vu de la quantité de données récoltées au cours du terrain de recherche, ces dernières devaient en effet être organisées afin de « réduire leur volume en unités plus petites et riches de sens, qui peuvent être traitées, décrites, interprétées et présentées de manière compréhensible » (Fortin et Gagnon, 2010, p. 457). Dans le contexte de la présente recherche, les catégories émergent du codage ne sont pas traitées de manière figée au cours de l'analyse, mais sont tout de même élaborées en partie selon la structure du guide d'entrevue avec des thématiques

dominantes telles que la signification donnée à la RSE, les motivations perçues, les enjeux perçus, les facteurs d'intégration, etc. De ces thématiques plus générales découlent par la suite des sous-catégories, qui elles sont élaborées et révisées au cours de l'analyse en fonction des données recueillies sur le terrain auprès des participants. La stratégie d'analyse repose ainsi sur le modèle mixte expliqué par Fortin et Gagnon (2010) selon lequel les données peuvent être triées, classées au préalable, mais dont le codage n'est pas définitif et peut souvent être révisé en cours d'analyse.

Tableau 4.1 Présentation de l'échantillon

Entreprise	Nombre d'employés	Année d'immatriculation (Registre des entreprises du Québec)	Positionnement	Dirigeant (genre)
A	1 à 5	1997	De niche ; Expéditif	Femme
B	6 à 10	2001	Généraliste ; Expéditif	Homme
C	1 à 5	1995	De niche ; Réceptif & Expéditif	Femme
D	1 à 5	2002	De niche ; Réceptif	Femme
E	6 à 10	1995	Généraliste ; Réceptif	Homme
F	6 à 10	1997	De niche ; Expéditif	Homme
G	11 à 25	2005	De niche ; Expéditif	Homme
H	1 à 5	1995	Généraliste ; Expéditif	Homme
I	1 à 5	2013	De niche ; Expéditif	Femme

Le Tableau 4.1 établit un profil des voyageurs sélectionnés lors de l'échantillonnage en décrivant le nombre d'employés travaillant dans l'entreprise, l'année

d'immatriculation auprès du Registre des Entreprises du Québec (Registre des entreprises du Québec, 2018) et le positionnement de l'entreprise sur le marché des voyagistes. Le genre des dirigeants interrogés au cours des entrevues est également renseigné à titre indicatif, mais aucune donnée n'a été récoltée pour préciser leur tranche d'âge.

4.2 Résultats de l'analyse thématique

La première analyse des données effectuée pour répondre aux objectifs de la recherche, l'analyse thématique, a permis de dresser un portrait des perceptions et des situations vécues par les dirigeants de voyagistes de petite taille au regard de la RSE.

4.2.1 Perceptions générales des dirigeants face au concept de RSE

La première partie du guide d'entrevue avait pour objectif d'identifier les perceptions générales liées au concept de RSE des dirigeants de voyageur de petite taille. Il s'agit dans ce contexte d'analyser les significations qu'ils accordent au concept, les enjeux qu'ils perçoivent face à l'intégration de pratiques RSE dans leur entreprise, ainsi que les freins et les motivations influençant leur décision d'engagement.

4.2.1.1 Signification donnée à la RSE

La première thématique étudiée, la signification donnée à la RSE, concentre toutes les associations effectuées de manière spontanée par les dirigeants au concept. Les acteurs lui donnent un sens différent qui varie selon leurs connaissances et expériences personnelles ainsi que la perception globale qu'ils ont de leur environnement. Interrogés sur le sens qu'ils accordent au concept de RSE, cinq catégories de sous-thèmes émergent du discours des répondants lors de l'analyse des données, ces derniers

associant spontanément la RSE à la responsabilité de l'entreprise face à : l'environnement écologique, la société, ses employés, ses fournisseurs et sous-traitants et sa clientèle. Le Tableau 4.2 présente ces cinq sous-thèmes classés selon le nombre de références encodées, du thème le plus abordé par les répondants à celui qui l'est le moins.

Tableau 4.2 Signification donnée à la RSE

Signification donnée à la RSE	Répondants									Total références encodées
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	
Environnement écologique	1	3	1	1	1	2	1	1	2	13
Société	2	1	0	0	0	1	1	0	3	8
Employés	1	2	2	1	1	0	0	0	0	7
Fournisseurs et sous-traitants	1	0	1	2	0	1	0	0	1	6
Clientèle	0	2	0	0	0	0	1	1	1	5

La dimension environnementale de la RSE est associée spontanément au concept par la totalité des dirigeants (9 répondants sur 9) et apparaît ainsi en première position selon le nombre de références encodées (Tableau 4.2). Cet aspect de la RSE s'apparente à une prise de conscience générale face aux effets du développement sur l'environnement écologique tel qu'expliqué par le dirigeant B :

Je pense qu'avec le temps ça devient plus important on voit que la terre est affectée. Tout le monde que ça soit, les bassins d'eau, tout est lié. Donc on voit qu'on a développé beaucoup ces derniers temps et qu'il y a eu une dégradation [...] je pense qu'on n'a pas le choix de quand même respecter et faire en sorte qu'il y a une façon de faire de l'argent et d'être rentable sans vraiment être contre l'environnement. (Entrevue B)

De manière plus spécifique et toujours dans la dimension environnementale de la RSE, trois répondants abordent par ailleurs la question des enjeux liés à la conscientisation du tourisme, qu'ils perçoivent comme une industrie polluante à laquelle il faut apporter des solutions. La perception de la responsabilité environnementale de l'entreprise de voyageur est associée à la fois à une dimension interne (l'ensemble des pratiques environnementales pouvant être mises en place dans les bureaux de l'agence) et externe (les pratiques environnementales pouvant être instaurées à distance, dans les différentes destinations opérées par le voyageur). À l'interne, les pratiques de recyclage et d'économie d'énergie et notamment du papier sont les éléments les plus cités dans cette catégorie par les répondants. Dans sa dimension externe, cinq répondants associent par la suite la responsabilité environnementale de l'entreprise de voyageur notamment au fait de recourir à des fournisseurs ayant une démarche écoresponsable et à élaborer des produits touristiques plus respectueux de l'environnement tel qu'expliqué par le dirigeant C :

Ça peut être à différents niveaux, au niveau interne ça peut être la gestion des déchets, de l'énergie, euh et puis après ça se fait beaucoup au niveau des produits et de l'activité. On répète après la même chose au niveau... On intègre en fait tous les principes du développement durable au niveau du tourisme. (Entrevue C)

La responsabilité environnementale de l'entreprise à l'interne est cependant plus évoquée par les répondants, un constat qui peut s'apparenter au système de croyances de certains dirigeants qui perçoivent un impact environnemental moindre dans l'activité des voyageurs, ainsi qu'une capacité d'action plus limitée :

Mais euh tu sais le voyage... On n'a pas des choses toxiques mis à part le papier qu'on essaye de recycler et de faire notre part... Le reste c'est plus ou moins assez gentil pour l'environnement. (Entrevue B)

Environnemental dans les faits on n'a pas un très gros impact, fin on n'a pas un très gros impact... Les bouteilles d'eau que les touristes consomment ça a un impact c'est sûr. On va donner des consignes,

mais on n'est pas assez gros pour faire des changements majeurs dans le pays. Ça se joue surtout au niveau social, en faisant attention avec qui on travaille et quelles sont les pratiques qui sont utilisées.
(Entrevue F)

Malgré son association spontanée au concept de RSE de la part de l'ensemble des dirigeants interrogés, la dimension environnementale est finalement considérée comme plus complexe à opérationnaliser à l'interne que la dimension sociale. Dans ce contexte, le dirigeant G montre par ailleurs un certain scepticisme face à la responsabilité environnementale de l'entreprise, notamment dans le cadre spécifique de l'industrie du voyage :

La responsabilité environnementale est un concept qui reste flou. [...] Je pense que les entreprises se targuent d'être responsables sur le plan environnemental alors qu'en bout de ligne ils y pensent très peu. On aime bien croire qu'on fait des efforts pour l'environnement, mais bon à partir du moment où tu fais voyager des gens, tu leur fais prendre l'avion, tu leur fais prendre des moyens de transport, tu as un impact environnemental qui, somme toute, est relativement important. On parle que pour compenser un vol entre Paris et Montréal, juste le vol aller il faudrait planter 18 arbres... Donc on a un gros impact. Le monde du voyage a un gros impact environnemental. Donc dire qu'on est responsable environnementalement parlant, je trouve ça un peu gros.
(Entrevue G)

La dimension sociale de la RSE, présentée par les dirigeants comme plus simple à opérationnaliser que la dimension environnementale, est également évoquée dans l'expression de la responsabilité de l'entreprise envers la société en général et se place en seconde position selon le nombre de références encodées (Tableau 4.2). Cette dimension abordée par 5 dirigeants est décrite comme inhérente à la responsabilité de l'entreprise, et particulièrement importante dans l'exercice du métier de voyageur, qui favorise l'échange social constant entre humains, d'où la nécessité d'être conscientisé sur cette dimension. La responsabilité de l'entreprise de voyageur face à la société est considérée par les dirigeants à la fois à l'intérieur du

territoire d'implantation des bureaux de l'entreprise (le Québec), comme à l'extérieur, dans les différentes destinations touristiques dans lesquelles ils opèrent, tel que soutenu par le dirigeant G :

La responsabilité sociale est assez simple à couvrir. C'est-à-dire qu'on a une responsabilité face à la province, le pays, et les communautés qu'on, on va prendre le terme 'exploiter', qu'on exploite donc, et les conséquences qu'on a, qu'est-ce qu'on amène, qu'est-ce qu'on apporte, qu'est-ce qu'on consomme... Donc on a une certaine responsabilité. (Entrevue G)

Pour les répondants, cet aspect concerne donc le respect et la non-exploitation des communautés locales, mais également la réflexion autour d'une redistribution équitable des recettes touristiques, ainsi que le soutien de certains projets de coopération les impliquant directement.

La troisième association effectuée de manière spontanée par les dirigeants, toujours selon le nombre de références encodées autour de cette thématique (Tableau 4.2), concerne l'engagement responsable de l'organisation auprès de ses employés, ressource essentielle à l'entreprise, également décrit comme une composante inhérente à une démarche de RSE. Les principales actions responsables abordées s'inscrivant dans cette thématique concernent d'abord l'épanouissement du salarié dans sa sphère professionnelle, tel qu'indiqué par le dirigeant C :

En tout cas ça touche à l'équité, à l'égalité, ça touche à euh... A la... Euh... Effectivement à l'environnement de travail [...] Respect, salaire, dans le fond tout ce qui touche un environnement qui fait que les personnes sont respectées, qu'il y ait une égalité, qu'il y ait un salaire conforme à l'activité qu'ils font. (Entrevue C)

Le rôle essentiel du dirigeant qui agit comme figure d'aide et support pour accompagner le salarié dans les différentes situations qu'il traverse et assurer son

épanouissement personnel est également abordé par deux dirigeants, tel qu'évoqué par le répondant E :

L'indulgence aussi pour donner un peu de l'attitude aux gens, on a, on n'est pas très réglementés. Oui on a des règles et il faut respecter ces règles, mais d'un autre côté s'il y a des situations claires de la part de l'employé ben on ne va pas le pénaliser pour ça au contraire. On va essayer de l'aider à sortir de cette démarche pour préserver son emploi, pour préserver sa situation... (Entrevue E)

La notion de bien-être du salarié telle que décrite par les participants recoupe ainsi les questions du respect au travail, de l'équité salariale, de l'égalité, de l'accompagnement, et de la protection de ses informations personnelles. La comparaison de l'entreprise à la famille dans le discours de 2 répondants vient par ailleurs appuyer cet aspect, montrant l'importance de l'implication de la personne du dirigeant de la PE pour préserver un certain équilibre entre les membres de l'équipe et valoriser le climat de travail. Toujours dans cette thématique, un seul des neuf répondants (dirigeant D) aborde spontanément l'importance de l'embauche d'une main d'œuvre locale, notamment pour les guides touristiques.

La responsabilité de l'entreprise de voyageur dans ses relations avec ses fournisseurs, sous-traitants et partenaires est associée spontanément au concept de RSE par 5 dirigeants et se place en quatrième position selon le nombre de références encodées (Tableau 4.2). Cette catégorie regroupe l'ensemble des pratiques de soutien envers ces derniers, et également de valorisation de leurs efforts en matière de RSE. Les dirigeants A et F considèrent dans ce contexte l'importance pour les petites entreprises voyageuses de traiter, lorsqu'elles le peuvent avec d'autres fournisseurs locaux et de petites tailles afin de les soutenir et de les encourager pour qu'ils puissent demeurer viables. L'engagement responsable de l'entreprise de voyageur est par la suite surtout associé au choix des fournisseurs avec lesquels cette dernière fait affaire. Dans ce contexte, les dirigeants expliquent que pour le voyageur,

l'engagement responsable nécessite de faire affaire avec des entreprises partenaires qui partagent des valeurs similaires et qui font preuve d'une certaine responsabilité dans leur manière d'opérer, à l'échelle environnementale ou sociale, en ayant recours aux certifications, au bouche-à-oreille et au réseau.

La RSE est finalement perçue par les dirigeants comme un engagement responsable de l'entreprise auprès de sa clientèle, mais cette association spontanée au concept de RSE ne se place qu'en avant-dernière position selon le nombre de références encodées, lui donnant une importance moindre par rapport aux autres sous-thèmes identifiés (Tableau 4.2). Cette catégorie regroupe toutes les pratiques données instinctivement liées à la protection des données des clients, mais également à l'honnêteté et à la transparence de l'entreprise face à sa clientèle, à la livraison de produits de qualité respectant la promesse et les attentes des voyageurs. La question du rôle de la firme dans la conscientisation des voyageurs face au respect des environnements sociophysiques des destinations qu'ils visitent et des cultures des communautés locales a finalement été associée de manière spontanée au concept de RSE dans le cadre de l'entreprise de voyageur, mais par un nombre plus restreint de répondants (dirigeants G et I).

Après avoir abordé les différentes associations effectuées spontanément par les répondants face à la RSE en général et permettant de dresser un portrait des significations qu'ils accordent au concept, il leur a par la suite été demandé de sélectionner quatre adjectifs pouvant le mieux décrire l'intégration de la RSE à la stratégie de leur entreprise. La liste d'adjectifs présentée sous la forme d'un nuage de mot aux répondants est issue des travaux de Sheldon et Park (2011), utilisant alors le même procédé pour mieux identifier les perceptions des entreprises touristiques face au concept de RSE. La liste de 14 adjectifs présentée aux répondants est constituée des principaux adjectifs retenus de la littérature pour décrire la RSE (Sheldon et Park, 2011). Six d'entre eux sont des adjectifs positifs (éthique, compétitif, profitable,

dimension humaine, dimension environnementale, mutuellement bénéfique), cinq autres associent plutôt la RSE à une démarche négative (cher, nuisant, encombrant/lourd, tardif, vague), et les trois derniers ont des caractéristiques plus neutres (nécessaire, volontaire, long terme). De manière globale, il ressort de cette seconde perspective d'interprétation que les dirigeants ont une perception plutôt positive de la RSE. Les différents adjectifs désignés par les répondants sont à dominance positive, ces derniers considérant notamment cet engagement responsable dans ses dimensions éthique, humaine et mutuellement bénéfique pour l'organisation (voir Annexe B). Ils considèrent également la RSE dans une dimension plus neutre, notamment en la considérant comme une démarche à intégrer sur le long terme (6 dirigeants sur 9) et qui demeure volontaire (5 dirigeants sur 9) (voir Annexe B). La seule association négative faite au sujet de la RSE est effectuée par les dirigeants B et H, qui considèrent le concept comme demeurant vague, suggérant un problème d'accès à l'information sur l'opérationnalisation d'une telle démarche dans le secteur.

Une troisième perspective d'interprétation des données vient par ailleurs renforcer ces résultats : l'importance que les dirigeants accordent au concept. Cette troisième perspective d'interprétation est effectuée grâce au codage de données quantitatives liées à la question leur demandant de se placer sur une échelle de 1 à 10 en termes d'importance accordée à la RSE (voir Annexe A). La plupart des dirigeants (8 participants sur les 9 interrogés) accordent une importance significative à la RSE qu'ils estiment entre 8/10 et 10/10. Seul le dirigeant H perçoit le concept comme peu important pour lui et pour son entreprise (4/10). Cette analyse est par ailleurs détaillée de manière plus précise dans la partie du présent chapitre dédiée à l'analyse Importance / Performance (voir section 4.3).

4.2.1.2 Enjeux perçus

Après avoir présenté les significations données à la RSE par les dirigeants de voyageur de petite taille, comprendre leurs perceptions générales face au concept implique également d'analyser les enjeux qu'ils perçoivent face au concept et à son intégration dans l'entreprise. Les données recueillies auprès des participants lors des entretiens permettent d'éclairer six catégories d'enjeux perçus par les dirigeants de voyageur de petite taille face à la RSE. Ces enjeux touchent à la fois aux clientèles, aux fournisseurs et sous-traitants, à la destination, mais également à des enjeux économiques à l'interne, à la nature du métier de voyageur et aux changements organisationnels qu'impliquerait l'engagement sur la voie de la RSE. Ces six catégories d'enjeux ressortant de l'analyse des données sont présentées en Tableau 4.3, classées par ordre d'importance selon le nombre de répondants les ayant abordés dans leur discours.

Tableau 4.3 Les enjeux perçus de la RSE

Catégorie d'enjeux	Répondants									Total répondants
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	
Clientèles		1	1		1		1	1	1	6/9
Fournisseurs, sous-traitants et Partenaires	1		1	1	1	1	1			6/9
Destination				1	1	1			1	4/9
Économiques	1		1		1					3/9
Nature du métier			1			1	1			3/9
Changements organisationnels		1							1	2/9

En premier lieu, le principal enjeu cité par les dirigeants face à l'intégration de la RSE dans leur entreprise concerne davantage la clientèle (Tableau 4.3). Les

changements de pratiques que suppose l'engagement responsable de l'entreprise sont perçus par certains acteurs comme un grand défi face à une clientèle qui n'est pas toujours prête à adhérer à ces changements. Dans ce contexte le dirigeant B affirme que le plus grand défi auquel il se voit faire face en termes de RSE concerne l'arrêt total de l'impression de la brochure, notamment du fait que le marché spécifique et les consommateurs auxquels s'adressent ses produits ne seraient pas prêts à renoncer à sa version papier au profit de sa version électronique.

Le problème c'est que nous sommes dans un volet ou une part de marché où beaucoup de nos clients ont entre 55 et 75 ans. Mais même les nouveaux mariés, ils aiment ça. Ils achètent un rêve, c'est un voyage. Ils aiment ça voir les photos [...] On donne un dépôt pour un voyage de 3000 ou 4000 dollars et tout ce qu'on a c'est un reçu euh... Et euh, c'est une promesse [...] Donc l'idée c'est de maintenant essayer de changer les habitudes des consommateurs pour aller vers le virtuel. Pour toutes les personnes qui ont 55 ans et plus maintenant ils ont des applications, ils savent comment, ils ont Facebook, ils ont certaines choses, mais ils sont limités. Et il y a une grande hésitation d'acheter. Mais je pense qu'éventuellement il va falloir qu'on les habitue. Et ça, c'est le grand défi pour nous. (Entrevue B)

Le dirigeant H aborde le même aspect affirmant qu'une partie de sa clientèle n'est pas entièrement familière et à l'aise dans l'usage des nouvelles technologies et préfère les brochures et documents de voyages dans leur version papier. L'utilisation de contenants en plastique à usage unique tout au long du séjour des touristes est également abordée comme un défi pour le voyageur. Trois répondants abordent la question, affirmant recevoir des commandes de la part de leurs clients, et notamment par leur réseau de distribution (agences de voyages), sollicitant l'utilisation de petites bouteilles d'eau en plastique, des demandes qu'ils peuvent refuser lorsqu'ils sont en mesure de le faire en proposant des alternatives, ce qui n'est pas toujours bien reçu par la clientèle. Les enjeux perçus de l'engagement responsable face à une clientèle qui n'est pas systématiquement prête à faire des efforts dans ses modes de consommation ne concernent pas uniquement la relation entre le voyageur et ses

clients. Cette catégorie d'enjeux mobilise des aspects plus profonds du comportement du consommateur, notamment lorsque celui-ci s'apprête à partir en voyage. Dans ce contexte, le dirigeant C explique qu'encore très peu de touristes franchissent le pas de consommer des voyages plus responsables, nombre d'entre eux étant freinés par des enjeux financiers, de confort ou optant pour des solutions de forfaits tout-inclus classiques jugés plus simples et plus attrayantes pour l'organisation de leurs vacances :

Aujourd'hui je dirais qu'il y a plus d'intention que de réalisation dans les gens qui veulent voyager durable. Tout le monde a envie de le faire. Après il y a un critère des fois financier, il y a un critère d'offre, de pas mal de choses en fait qui fait que bah oui euh... Non du tourisme balnéaire, premier réflexe, tu as envie de te reposer au soleil une semaine, ben tu prends le bon deal, le package plutôt que de se dire bon, écoute, je vais trouver l'ecolodge, je vais y mettre les moyens, mais il va y avoir des retombées économiques locales. On est encore beaucoup sur la déclaration d'intention. (Entrevue C)

Le dirigeant I explique par ailleurs dans cette optique qu'il est important pour le voyageur de participer à la conscientisation des touristes, sans pour autant les moraliser, et affirme que pour certaines pratiques éloignées des valeurs responsables (les balades à dos d'éléphants ou la nage avec les dauphins par exemple), certains voyageurs ne sont simplement pas au courant et qu'il convient pour l'entreprise de relayer l'information. Finalement ces enjeux concernent également la perception négative de la clientèle face aux coûts que peuvent entraîner certaines actions responsables impulsées par le voyageur (projets de conservation, compensation carbone, hébergements écoresponsables, etc.) mais également la méfiance dont peuvent faire preuve les touristes face à certains organismes de certification ou projets pour lesquels ils peuvent être sollicités financièrement.

La seconde catégorie d'enjeu révélée lors de l'analyse des données concerne toute la dimension liée aux fournisseurs, sous-traitants et partenaires (Tableau 4.3). Le fait d'entreprendre une démarche de RSE pour un voyageur, et notamment à l'échelle des

différentes composantes du produit touristique fini (forfait), nécessite d'entamer une réflexion quant à la sélection, à la relation et aux procédures contractuelles entretenues avec les fournisseurs et sous-traitants. Dans ce contexte, l'un des enjeux réside dans le fait d'aller vers de plus petites structures locales tout en trouvant les bons partenaires à destination prêts à délivrer un service de qualité selon les standards attendus par la clientèle du voyageur. Dans ce contexte le dirigeant A explique que :

La contrainte c'est de trouver ces personnes-là... Peut-être le transfert d'argent, toute cette dimension économique qui est difficile, la gestion avec les petites entreprises locales à destination, à distance... Souvent même euh... Ces personnes-là n'auront pas les infrastructures nécessaires selon les besoins des touristes. (Entrevue A)

La difficulté liée au fait d'imposer des critères particuliers à ces derniers a également été abordée par 4 dirigeants. Le fournisseur dans ce contexte doit également prendre part à sa propre responsabilité et développer une vision à long terme sur l'impact de ses actions. Ses initiatives doivent être réelles et respectées, un aspect critiqué par trois dirigeants, qui reprochent à certains sous-traitants de communiquer sur des actions responsables sans pour autant les appliquer de manière rigoureuse (les serviettes dans les hôtels qui sont changées tous les jours malgré le système de notes dans les chambres par exemple). Si le petit voyageur peut participer à la conscientisation de ses fournisseurs dans les différentes destinations dans lesquelles il opère, le fait de leur imposer des critères ou de boycotter entièrement ceux qui ne le font pas est globalement perçu comme une démarche complexe à mettre en place par les dirigeants. Le développement de partenariats et la recherche d'acteurs agissant pour un tourisme plus responsable dans le but d'élaborer un réseau constituent également un défi de taille. Pour le voyageur souhaitant développer des produits touristiques plus responsables, il s'agit de trouver sa place au sein d'un environnement hétérogène, de collaborer avec des structures aux réalités et aux objectifs différents, souhaitant toutes obtenir un certain bénéfice dans l'élaboration de ce type de démarche. Cependant tel qu'expliqué par le répondant C, cet aspect

présente un grand défi dans la mesure où un développement touristique durable implique une vision à long terme malgré des résultats qui ne sont pas nécessairement observables à court terme, et nécessite un rassemblement de ses différents acteurs et une forte cohésion dans leur démarche.

Les caractéristiques spécifiques des destinations peuvent constituer un enjeu important lorsque l'entreprise souhaite s'engager sur la voie de la RSE (Tableau 4.3). Dans cette catégorie se retrouve notamment la question du recours aux transports moins polluants dans le développement des forfaits, qui se heurte à la capacité de la destination à offrir ce type de service. Le dirigeant D, un voyageur réceptif développant des forfaits touristiques au Canada aborde notamment le manque de services de transports en train, qui complexifie l'opérationnalisation effective de cette pratique sur le territoire. Le même défi s'impose sur les pratiques de recyclage et d'économie en énergie, dont les possibilités d'action peuvent fortement varier selon les destinations dans lesquelles l'entreprise de voyageur opère :

On va donner des consignes, mais on n'est pas assez gros pour faire des changements majeurs dans le pays [...] Un bel exemple c'est l'équateur tu sais c'est un pays qui travaille fort dans ce sens-là, ils font attention à leur environnement, c'est un pays qui a bien compris... Dans beaucoup de régions du monde, tu sais quand tu vas en Inde on est à un autre niveau-là... (Entrevue F)

Toujours dans cette même catégorie d'enjeux associés aux caractéristiques et aux réalités des destinations dans lequel le petit voyageur opère, intervient la dimension liée à la disponibilité effective d'une main d'œuvre locale, à sa formation et également à la capacité de l'entreprise de la retenir à l'interne. Les enjeux d'embauche locale face à une pénurie de la main d'œuvre touristique au Québec présentent dans ce contexte un grand défi pour le dirigeant D, qui avait par ailleurs identifié au préalable cette pratique comme une composante essentielle et prioritaire de la RSE. Cet enjeu concerne le recrutement des salariés, mais également des stagiaires québécois qui ne seraient pas assez nombreux à postuler dans les entreprises, les emmenant à renoncer au

recrutement local. Le dirigeant I aborde finalement les problématiques liées aux réponses de certaines destinations face au nombre croissant de touristes souhaitant participer à des projets de coopération internationale ou de voyages humanitaires, qui peuvent transformer les relations entre les visiteurs et les visités. Pour ce répondant, il faut porter une attention particulière au choix des actions RSE menées en coopérant avec la destination dans la mesure où certains projets peuvent s'avérer plus nuisibles que bénéfiques.

La quatrième catégorie d'enjeux perçus par les répondants est d'ordre économique et concerne la recherche d'un certain équilibre entre l'engagement social et environnemental de la PE, qui doit cependant demeurer compétitive sans perdre l'objectif principal d'une entreprise à but lucratif : la réalisation de profit. La RSE apparaît ici comme une nouvelle façon de faire de l'économie, en étant responsable face aux environnements socioécologiques, mais de faire de l'économie tout de même. Dans ce contexte, le dirigeant C admet que, dans l'élaboration de partenariats liés à des projets de développement touristique durable, cette réalité peut être difficile à saisir par certains acteurs externes :

Moi je le vois, des fois même avec le chapeau d'entreprise privée, quand je contacte des associations, j'ai l'impression qu'ils me perçoivent juste comme une usine à profit. Donc c'est comme s'ils ne pouvaient pas envisager que dans notre façon de procéder, qu'en fait on faisait presque le même travail qu'eux sauf qu'on ne reçoit pas de subventions, et au contraire qu'on travaille fort pour essayer d'avoir tous un salaire correct et en même temps ben d'avoir du plaisir dans ce qu'on fait et puis en vivre. Dans nos réalités, voilà. (Entrevue C)

Ces enjeux économiques abordés par les dirigeants de petits voyagistes touchent également à la question salariale : dans la réalité spécifique à l'industrie du voyage où les marges de profit demeurent faibles, l'enjeu est de rester suffisamment rentables pour répondre aux besoins salariaux des employés. Les questions de la compétitivité et du bien-être de l'entreprise apparaissent ainsi comme étroitement liées à la

dimension sociale de la RSE, permettant de garantir une certaine équité salariale aux employés.

La cinquième catégorie d'enjeux identifiée lors de l'analyse des données recueillies auprès des dirigeants face à l'engagement responsable de leur entreprise est liée à la nature même des métiers du voyage. Bien qu'elle constitue une importance moindre, car abordée par seulement 3 répondants sur 9, cette catégorie d'enjeux renforce les propos abordés auparavant sur la dimension environnementale de la RSE, notamment sur la question du transport qui revient le plus dans le discours des dirigeants comme étant l'un des grands enjeux de l'industrie du voyage lorsque l'on touche aux questions de la responsabilité environnementale. Ces derniers affirment en effet que la nature de leur métier ne leur permet pas avoir le contrôle absolu sur cette dimension, tel qu'expliqué par le dirigeant C :

Ben je veux dire, surtout le transport, je n'ai pas le contrôle. Il y a des moments où on compense l'avion, mais il y a des moments où on n'a pas le choix de prendre l'autobus... On ne peut pas toujours avoir un hybride... Le tourisme c'est se déplacer, c'est ça. (Entrevue C)

La dernière catégorie d'enjeux identifiée lors de l'analyse concerne finalement les changements organisationnels que peut induire la RSE. Les données récoltées révèlent en effet que l'engagement de l'entreprise sur cette voie responsable impliquerait des changements plus ou moins importants selon les initiatives prises par le dirigeant. Dans ce contexte le dirigeant B explique que son souhait de réduire voire de renoncer à l'impression de sa brochure pour la convertir en brochure électronique entraînerait des changements importants, une « nouvelle réalité » dans le fonctionnement de la firme. La brochure papier est un outil qu'il perçoit comme essentiel dans la promotion de ses offres de voyages, à destination des clientèles et transmise par le canal de distribution des agents de voyages, or sa conversion en brochure électronique nécessiterait des changements profonds en termes de stratégie marketing pour rejoindre ses clientèles. En plus d'être écologiquement plus responsable, cette initiative permettrait à

l'entreprise d'effectuer des économies sur les coûts de la brochure papier (impression, distribution). Ces économies pourraient, selon le dirigeant B, amener son entreprise à renforcer son équipe à l'interne pour répondre aux demandes directes des consommateurs, sans nécessairement passer par les agences de voyages. La perception du changement apparaît comme positive, mais constitue tout de même un défi pour l'entreprise et une réorganisation importante à l'interne. Dans l'engagement sur la voie de la RSE, le dirigeant I aborde la possibilité pour l'entreprise de recourir à des organismes de certification et associations pour accompagner le voyageur à s'engager dans une telle démarche. Le dirigeant I précise cependant que le respect des critères et différentes pratiques exigés par ce type d'organismes peut être complexe à mettre en place, nécessitant une réorganisation rigoureuse à l'interne, et donc un changement organisationnel pouvant être relativement important et parfois périlleux pour l'entreprise.

4.2.1.3 Motivations perçues

Selon le procédé suivi pour éclairer les enjeux perçus par les dirigeants de la RSE, la question des motivations d'engagement des répondants a également été étudiée pour comprendre en partie l'adhésion de la RSE dans la petite entreprise de voyageur. Le codage des données associées à cette thématique jusqu'à atteinte de leur point de saturation ont permis de dégager 4 grandes catégories de motivations d'engagement : les valeurs et motivations personnelles du dirigeant, les pressions externes perçues, la nature du métier et les avantages économiques perçus (Tableau 4.4).

Tableau 4.4 Les motivations d'engagement des dirigeants en RSE

Motivations d'engagement	Répondants									Total répondants
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	
Valeurs et motivations personnelles du dirigeant	1	1	1		1	1	1		1	7/9
Pressions externes perçues		1			1	1		1		4/9
Nature du métier	1			1		1	1			4/9
Avantages économiques perçus		1								1/9

Les valeurs et motivations personnelles du dirigeant constituent la première et principale catégorie identifiée à cette échelle (Tableau 4.4). Pour 7 dirigeants sur les 9 participant à l'étude, les motivations et les valeurs personnelles de l'entrepreneur sont à l'origine des actions responsables émanant de l'entreprise, telles qu'illustrées par les extraits d'entrevue suivants :

Je ne sais pas si la petite taille de l'entreprise influence la perception que l'on peut avoir de la RSE par rapport aux grandes entreprises. Je pense que cela dépend de la volonté des personnes. On peut selon moi être une petite entreprise et avoir un plan social ou être une grande firme et ne pas en avoir du tout. (Entrevue A)

Il y a du choix personnel. Je crois que tout le monde euh, le mouvement doit commencer par soi-même. Si on n'y croit pas, on ne va pas le promouvoir, ça, c'est certain. Si j'étais le genre qui ne voulait pas faire un geste au niveau de la planète je m'en foutrais. On jetterait tout, puis on reprendrait du nouveau papier tout le temps donc... C'est un choix personnel [...] Et la même chose au niveau social aussi, c'est des choix personnels. Moi je pense qu'il y a réellement un besoin de créer un environnement qui est sain, où les gens se sentent valorisés, où les gens se sentent à leur place. On n'a pas d'échelles hiérarchiques ici [...] On fonctionne comme une petite famille. Et puis je me sens, j'essaye d'être un bon père de famille. Et dans ce cadre-là, il y a plusieurs choses qui en découlent... De responsabilisation personnelle. S'assurer que tout le monde a ce qu'il lui faut pour bien vivre parce que bon... C'est sûr que c'est une équation. (Entrevue E)

Personnellement je crois que c'est très important [...] C'est personnel. C'est personnel à la direction c'est-à-dire à moi, propriétaire de l'entreprise. Oui on a un souhait d'être bien où on est. (Entrevue G)

Ben oui peut-être par mon background en coopération internationale [...] Moi en tout cas personnellement ce n'était pas dans une optique de faire énormément de profit, mais... Puis bah tant mieux si ça a été, mais c'était surtout d'essayer de faire une différence. Le voyage a toujours été au centre de ma vie et puis une obsession là pratiquement donc autant dans toutes mes études puis mes carrières ça a toujours tourné autour de ça. Mais le fait de repartir l'agence euh c'était vraiment pour avoir l'impression de faire une différence auprès des destinations quand on visite des gens et évidemment auprès des voyageurs. (Entrevue I)

La seconde catégorie de motivations d'engagement identifiée lors de l'analyse et selon le nombre de répondants abordant cette thématique concerne les pressions externes ressenties par les dirigeants, pressions à l'origine d'une prise de conscience générale des organisations sur les impacts du développement et de l'activité humaine sur les environnements sociophysiques des différents territoires. Dans ce contexte le dirigeant E explique que les abus qu'il y a eu à la fois sur la société et les environnements écologiques ne laissent plus le choix aux entreprises de s'ajuster et d'intégrer à leur échelle des comportements plus responsables. Toujours sur la même thématique, le dirigeant F aborde la question de la naissance de mouvements contestataires plus spécifiques au tourisme, critiquant par exemple l'usage abusif des transports aériens. Ces pressions externes pourraient être ressenties à différents niveaux selon les personnes, mais également selon la taille de l'entreprise tel que suggéré par les dirigeants B et H, et seraient particulièrement renforcées en présence de réglementations législatives :

Depuis peut-être les derniers 15 ou 20 ans on commence à en parler un peu plus donc les personnes sont plus sensibles à ça et vont retenir qu'il faut faire quelque chose afin de minimiser les effets que le développement fait [...] Mais je pense que les personnes qui sont plus âgées n'ont pas vraiment bénéficié de toutes ces informations et sont

peut-être moins préoccupées à ça. Ils sont moins, ils ont moins de tendances à faire des efforts à ce niveau-là. (Entrevue B)

Ben je te dirais que plus l'entreprise est grosse, plus elle a le devoir de respecter l'environnement. Je pense qu'il y a des règles, je ne suis pas sûr de ça mais je pense qu'il y a plus de règlements comme des quantités maximum de papier à imprimer ou des choses comme ça. Ça, je te parle vraiment de compagnies comme Sunwing ou... C'est plus réglementé. Mais les petites entreprises je te dirais qu'elles font plus ce qu'elles veulent [...] En fait c'est pas un désir là... Je te dirais que c'est plus que c'est ça la tendance. Alors moi j'y vais vraiment avec la tendance. Ce n'est pas... Pour moi, si une petite entreprise réduit ses papiers par exemple, ça ne fait rien. Ça va rien changer dans le monde. Mais si jamais par exemple ça devient critique et qu'on a des lois pour ça alors c'est sûr qu'on va les respecter. (Entrevue H)

La troisième catégorie de motivations d'engagement identifiée lors de l'analyse et toujours selon le nombre de dirigeants abordant cette thématique (Tableau 4.4), et notamment dans la dimension sociale de la RSE, concerne la nature même du métier de voyageur, abordée par 4 dirigeants sur 9. Les particularités liées à l'exercice des métiers du voyage sont désignées par le dirigeant A comme un facteur primordial de cet engagement, le tourisme favorisant notamment l'échange entre humains et permettrait à l'entreprise d'être mieux conscientisée face à cette dimension. Le terme « rencontre » a par ailleurs été abordé de nombreuses fois par les intervenants, notamment pour expliquer les motivations qu'ont les dirigeants à favoriser l'embauche locale des guides touristiques ou de faire affaire avec des petits fournisseurs locaux, de valoriser la production locale auprès des touristes afin qu'ils comprennent mieux les réalités et les attributs culturels des communautés hôtes à destination. En ce sens, l'unicité de l'expérience de la destination recherchée par les clientèles encouragerait les voyageurs à intégrer une dimension responsable au produit touristique autour du thème de la rencontre avec les communautés hôtes. Finalement, la dépendance de l'industrie du voyage face aux environnements sociophysiques qu'elles commercialisent à travers ses produits est abordée comme une motivation d'engagement supplémentaire liée à la nature du métier de voyageur par un des participants qui affirme que : « Dans le secteur

du tourisme, si les grandes orientations ne vont pas le sens de la durabilité et de la préservation, on tue notre gagne-pain... » (Entrevue G).

La dernière catégorie de motivation d'engagement identifiée au cours de l'analyse des données recueillies concerne les avantages économiques perçus par le dirigeant pour son entreprise. Cette catégorie est cependant d'une importance moindre, car uniquement abordée par un seul répondant (Tableau 4.4). Certaines actions RSE et notamment pour toutes les pratiques qui touchent à la réduction de consommation en énergie (papier, encre d'impression, électricité, etc.) sont ainsi perçues par le dirigeant B comme un moyen de réaliser des économies. Cet aspect est d'ailleurs critiqué par le dirigeant F, pointant du doigt le fait que certaines entreprises de voyagistes communiquent sur ce type d'actions comme découlant d'un engagement strictement environnemental de leur part, alors qu'il ne s'agit là que d'une façon d'effectuer des économies à l'interne.

4.2.1.4 Freins perçus

En ce qui concerne les freins perçus par les dirigeants face à l'implémentation de pratiques de RSE au sein de leur entreprise, 4 catégories ont été identifiées lors du codage : les freins économiques, ceux liés à la clientèle ou à la destination et enfin une catégorie « nulle » a été créée pour les dirigeants ne percevant pas de freins particuliers ou jugés insurmontables (Tableau 4.5).

Tableau 4.5 Les freins de l'engagement des dirigeants en RSE

Freins perçus de la RSE	Répondants									Total répondants
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	
Clientèles	1	1					1	1	1	5/9
Manque de ressources (économiques, temps, RH)			1			1	1		1	4/9
Destination	1			1				1		3/9
Nul	1				1					2/9

La première catégorie de freins identifiée lors du codage des données concerne les clientèles avec des propos étroitement liés à la question des enjeux de la RSE. Tel qu'expliqué auparavant, les données récoltées sur le terrain révèlent que certains voyageurs avec lesquels les voyagistes font affaire ne sont en effet pas toujours prêts à adhérer à des changements dans leurs modes de consommation. Selon les répondants, cet enjeu peut alors devenir un frein catégorique à l'implantation de pratiques responsables lorsque le client refuse tout simplement d'adhérer à certaines actions responsables impulsées par l'entreprise. Les répondants rapportent que ces refus peuvent concerner l'utilisation de documents papier (brochures, documents de voyages etc.) auxquels de nombreux clients ne sont pas prêts à renoncer (dirigeants B et H), mais également, citée spontanément par les dirigeants G et I, la pratique de compensation carbone sur les vols, que de nombreux clients refusent pour des raisons notamment associées aux coûts. L'enjeu lié aux clientèles réside donc dans la conscientisation et l'accompagnement du touriste dans l'adhésion à ces pratiques responsables, mais si ce dernier s'y oppose, l'entreprise peut alors décider de ne pas les imposer à ses voyageurs par mesure de préservation, ce qui constitue un frein à la RSE.

La seconde catégorie de freins perçus concerne le manque de ressources disponibles à l'interne, abordée par 4 dirigeants sur 9 (Tableau 4.5). Les freins économiques et

financiers sont abordés par les dirigeants C, F, G et I et mobilisent la question du bien-être de l'entreprise : si l'activité de cette dernière n'est pas assez rentable, elle aurait plus de difficultés à approfondir les projets et actions responsables qu'elle met en place, notamment dans la dimension environnementale de la RSE qui apparaît comme plus complexe à instaurer aux yeux du répondant C. Toujours dans ce contexte les frais associés à cet engagement responsable de l'entreprise de voyageur tel que ceux liés à une adhésion payante à certaines associations ou organismes de certifications par exemple pourraient constituer un frein d'ordre économique à la RSE (dirigeant I). Les coûts liés à certaines pratiques de RSE sont par ailleurs perçus par le dirigeant F comme un risque pour l'organisation face à la concurrence. Le répondant I aborde également les problématiques liées au manque de temps dont dispose l'entrepreneur pour mettre en place de manière efficiente ces pratiques à l'interne, au manque de ressources humaines pouvant par la suite s'y consacrer, mais également au manque d'accès à l'information pour opérationnaliser la démarche de manière plus efficace. Ce manque de ressources peut par ailleurs constituer un frein à l'adhésion à des organismes de certifications ou associations dont les critères exigés et les contrôles annuels obligatoires sont perçus par le dirigeant I comme longs et parfois difficiles à respecter à la lettre.

La troisième catégorie de freins abordés par un tiers des répondants, classée selon le nombre de dirigeants abordant cette thématique (Tableau 4.5), concerne les caractéristiques spécifiques des destinations. Ces caractéristiques concernent l'environnement dans lequel évolue la destination, touchant à ses aspects sécuritaires, légaux ou liés aux ressources disponibles sur son territoire (infrastructures touristiques, ressources humaines). D'un point de vue externe, certaines actions en RSE pourraient d'abord être freinées par l'aspect non sécuritaire d'une destination, le voyageur pouvant alors refuser catégoriquement d'envoyer ses clientèles sur le territoire en cas de conflits armés ou de désastre naturel. Néanmoins, un tel phénomène pourrait par exemple compromettre les partenariats avec les fournisseurs locaux à destination et les fragiliser. Toujours dans cette catégorie, les politiques

gouvernementales, l'aspect législatif spécifique à la destination sont également perçus par les dirigeants D et H comme un frein d'engagement à la RSE. Dans ce contexte et selon les données recueillies sur le terrain, il est reproché au gouvernement provincial du Québec de trop miser sur les marchés touristiques de masse au détriment des marchés de niche, ce qui fragiliserait les petites entreprises de voyageur réceptif et aurait des conséquences sur leur gestion à l'interne et leurs possibilités d'action en RSE. La réglementation en vigueur sur le territoire d'implantation de l'entreprise de voyageur liée aux procédures administratives et à la comptabilité pourrait également constituer un frein dans la mesure où un très grand nombre de documents papier doivent être imprimés et conservés par le voyageur. Toujours dans ce contexte et telle qu'abordée précédemment dans les enjeux de la RSE, la pénurie de main-d'œuvre en tourisme caractéristique à certaines destinations dont le Québec fait partie serait un frein important à certaines pratiques en RSE dont l'embauche locale selon le dirigeant D :

On va frapper un mur dans pas long là, au niveau de l'embauche et de la main d'œuvre ça va euh... Les hôteliers, moi je parlais avec des hôteliers qui disaient justement "les gens compétents que l'on a, s'ils partent demain on n'a personne pour les remplacer"... En restauration idem, il y a beaucoup de restaurants qui ont fermé en région parce qu'ils n'avaient pas de personnel. (Entrevue D)

Dans le cas du Québec, cette pénurie de main d'œuvre touristique aurait également pour conséquence la fermeture de nombreux établissements (hébergement, restauration) et notamment les plus fragiles d'entre eux et rendrait plus difficile le recours systématique aux petits fournisseurs locaux (dirigeant D).

Deux répondants (dirigeants A et E) affirment finalement ne pas percevoir de freins insurmontables pour agir de manière responsable en tant qu'entreprise. Ce constat rejoint les résultats éclairant la perception positive de la RSE qu'ont ces derniers, mais est beaucoup moins significatif que les trois précédentes catégories de freins décrites.

4.2.2 L'opérationnalisation de la RSE au sein des petites entreprises de voyageur

La première partie de l'analyse thématique a permis de dresser un portrait des perceptions générales des dirigeants de petits voyageurs au regard de la RSE et d'éclairer en partie la signification qu'ils donnent au concept et l'importance qu'ils lui accordent, ainsi que de considérer les motivations, les freins et les enjeux perçus par ces acteurs face à cet engagement responsable. Il s'agit désormais de s'intéresser de manière plus spécifique aux pratiques de gestion responsables et d'identifier celles qui sont les mieux intégrées dans l'entreprise de voyageur de petite taille, celles qui au contraire le sont moins ou ne le sont pas du tout, ainsi que les facteurs d'intégration ou de rejet qui y sont associés. L'ensemble des pratiques présentées aux répondants et faisant l'objet de cette analyse sont issues de l'opérationnalisation de la RSE décrite en Chapitre 2, selon le contexte particulier des entreprises de voyageur. Les pratiques de gestion RSE sont ainsi catégorisées en 5 zones d'action possibles pour les voyageurs dont le management interne, le développement et management du produit, la gestion de la chaîne logistique, la relation avec le consommateur et enfin la coopération avec la destination (TOI, 2003). Il convient de préciser que l'analyse des facteurs d'intégration ou de rejet de la RSE n'est pas effectuée en fonction de chacune des pratiques, mais bien par zone d'action. Cet aspect permet de ne pas alourdir le traitement des résultats, mais est également plus approprié pour étudier les déterminants de la RSE dans la mesure où la richesse des réponses données par les répondants sur chacune des pratiques varie d'un participant à l'autre, ce qui ne permet pas de tirer des conclusions suffisamment précises sur chacune d'entre elles.

4.2.2.1 La RSE des voyageurs en Management interne

Les pratiques en RSE citées de spontanément par les dirigeants dans cette catégorie regroupent toutes les actions touchant au bien-être des employés, à l'embauche locale, à la transparence de l'information et à la communication interne ainsi qu'au

recyclage, à l'économie d'énergie et à l'accompagnement des employés vers une meilleure gestion environnementale (Tableau 4.6). Les pratiques de recyclage, d'économie d'énergie et liées au bien-être des salariés constituent les actions les plus citées par les répondants pour décrire leurs actions RSE en management interne.

Les dirigeants accordent une place particulièrement importante au fait d'intégrer à leur gestion quotidienne un management interne responsable. Selon les données récoltées, l'intégralité des répondants accorde à cette catégorie une importance estimée entre 8/10 et 10/10, à l'exception du dirigeant H qui estime cette importance à 5/10 (voir Annexe A). Les pratiques de RSE associées au management interne sont également celles sur lesquelles, les dirigeants situent leur entreprise comme étant les plus performantes, après les pratiques liées à la catégorie « Relation avec le consommateur » (voir Annexe A). Les six critères présentés aux dirigeants pour étudier la performance de leur entreprise en RSE dans cette catégorie et en expliquer les facteurs d'intégration ou de rejet sont les suivants :

- Réduction de la consommation en énergie et en ressources;
- Recyclage;
- Formation du personnel sur la RSE;
- Réflexion menée autour des conditions de travail des employés : capacité d'insertion professionnelle, responsabilisation du personnel, mobilité, parentalité, souci de l'employabilité des salariés (formation permanente), assurance-santé, niveau de rémunération équitable, etc.;
- Pratiques de recrutement équitables : principe d'égalité hommes/femmes, principe de non-discrimination, adoption d'une politique de diversité à l'embauche (handicap, sexe, origine ethnique), embauche locale;
- Amélioration de l'information (transparence, communication interne).

Tableau 4.6 Pratiques de RSE en Management interne citées spontanément

Pratiques de RSE en management interne citées spontanément	Répondants									Total répondants
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	
Recyclage	X	X		X	X	X	X	X	X	8/9
Bien-être des employés : formation, sorties, rémunération équitable, récompense et répartition des profits, accompagnement dans les situations personnelles, autonomie, respect de la personne	X	X	X		X	X	X	X		7/9
Économie d'énergie	X	X		X	X	X		X	X	7/9
Transparence de l'information, communication interne		X	X						X	3/9
Embauche locale				X			X			2/9
Accompagnement vers une meilleure gestion environnementale		X								1/9

Il a été observé que chacune des grandes pratiques appartenant à cette catégorie et identifiées dans la littérature a été citée spontanément par au moins un répondant lorsqu'on les compare aux résultats présentés en Tableau 4.6. Les dirigeants de petits voyagistes semblent donc être en connaissance de ce qu'impliquerait l'opérationnalisation de la RSE à cette échelle.

Pour chacune de ces pratiques, il a été demandé aux dirigeants de positionner leur entreprise sur une échelle de 1 à 10 en termes de performance. Selon les résultats observés et rapportés en Annexe A, les pratiques les mieux intégrées par les petits voyagistes sont notamment le recyclage, la réflexion menée autour des conditions de travail des employés et les pratiques de recrutement équitables ainsi que la transparence de l'information et la communication interne dans l'entreprise. Ces derniers se perçoivent un peu moins performants en matière d'économie en énergie,

et beaucoup moins performants à former leur personnel en matière de gestion environnementale.

4.2.2.1.1 Facteurs d'intégration de la RSE en Management interne

L'adhésion, le rejet ou le manque de performance liés aux pratiques responsables dans le management interne de l'entreprise varient selon différents facteurs. Lors du codage des données effectuées à l'aide du logiciel Nvivo, 4 catégories de facteurs d'intégration de ces pratiques ont été identifiées : les avantages internes pour l'entreprise, les clientèles, les destinations, les motivations personnelles du dirigeant, la nature du métier et le souci de conformité. Ces données sont détaillées en Annexe C et récapitulées dans le tableau suivant (Tableau 4.7) :

Tableau 4.7 Facteurs d'intégration RSE en Management interne

Facteurs d'intégration de la RSE en Management interne	Total dirigeants	Nombre de références encodées à la thématique
Avantages perçus pour l'entreprise	9/9	25
Motivations personnelles du dirigeant	8/9	21
Soucis de conformité	8/9	16
Clientèle	3/9	4

Le premier facteur d'intégration de pratiques responsables en management interne évoqué par les dirigeants, particulièrement significatif selon le nombre de références encodées (voir Annexe C, Tableau 4.7) concerne les avantages dont peut bénéficier l'entreprise en s'engageant sur cette voie plus responsable. La réduction de la consommation en énergie et en ressources effectuée par l'entreprise (papier, fournitures du bureau etc.) est d'abord perçue par certains dirigeants comme un moyen efficace de

réaliser des économies à l'interne. Le fait de centraliser l'information sur un serveur plutôt que dans des dossiers papier permettrait également une meilleure accessibilité à l'information (dirigeant B). La mise en place de pratiques écoresponsables à l'interne, la formation du personnel à une meilleure gestion environnementale et la création d'une chartre ou d'un guide de bonnes pratiques à cet effet sont également perçus par le dirigeant I comme un outil de légitimation que l'entreprise pourrait utiliser, d'un point de vue marketing, pour communiquer ses valeurs auprès de ses clientèles. En plus des économies financières réalisables et de la légitimation de l'entreprise auprès des consommateurs, un management interne responsable permettrait surtout une importante valorisation du climat de travail. Cet aspect concerne notamment les dimensions touchant à la réflexion menée autour des conditions de travail et au bien-être des salariés, à la transparence de l'information et à la communication interne. De nombreux dirigeants affirment faire particulièrement attention à cet aspect en veillant à se montrer à l'écoute envers leurs employés, à les récompenser, à les respecter et à favoriser leur autonomie. Un environnement de travail sain dans lequel les employés se sentent valorisés les rendrait par ailleurs plus enclins à demeurer dans l'entreprise, tel qu'expliqué par le dirigeant E :

De reconnaître le bon travail d'une personne en la récompensant. Soit avec des mots, soit avec des gestes. Ça aussi ça... Par exemple à la fin de l'année on regarde la rentabilité, et si on a une certaine largesse on remet un bonus de fin d'année qui ne fait pas partie du salaire, et ça tombe à Noël normalement donc tout le monde est content. Il faut pas toujours demander et ne pas rendre [...] On est aussi dans une crise d'emploi. On ne veut pas perdre nos employés parce que c'est un investissement énorme. Donc il faut pouvoir les retenir d'une façon ou d'une autre. Soit en leur donnant une valorisation, soit en les récompensant [...] Quand on trouve quelqu'un qui remplit, qui est capable d'exécuter son rôle, il faut les garder. Parce que trouver quelqu'un c'est la croix et la bannière. (Entrevue E)

Le dirigeant C soutient ces propos affirmant que cela développe un sentiment d'appartenance à l'entreprise et ajoute que, dans une petite entreprise, cet aspect est

particulièrement important pour favoriser l'esprit d'équipe. La transparence de l'information et la valorisation de la communication interne permettrait également de retenir ses employés selon le dirigeant G :

Mais des fois en transmettant plus d'informations ça permet aux gens d'être un peu plus impliqués aussi. Donc on est à cheval là-dessus. Et malheureusement aussi moi je considère qu'on va chercher beaucoup plus de fidélité. Plus t'es ouvert, plus tu vas chercher de fidélité chez les gens. (Entrevue G)

Malgré le fait que l'industrie du voyage soit caractérisée par une embauche salariale particulièrement féminine, les dirigeants D, F et I affirment que les pratiques de recrutement équitable favorisant la mixité culturelle et entre hommes et femmes au bureau créeraient un équilibre, une richesse et un meilleur climat de travail au quotidien. La formation continue des employés est finalement perçue comme un moyen de les rendre plus performants, mais également de les motiver et de les impliquer selon les dirigeants B, E et H. Le fait de valoriser la formation continue des employés et de veiller à les fidéliser aurait également un impact notable sur la qualité du service délivré aux clientèles selon le dirigeant D.

Le second facteur d'intégration de pratiques RSE dans le management interne identifié concerne les motivations personnelles de l'employeur. Cette interprétation est faite selon des occurrences lexicales présentes dans le discours des dirigeants et renvoyant directement à leurs objectifs personnels (« je crois personnellement beaucoup en », « ce sont des choix personnels » etc.). Les pratiques de réduction de la consommation en énergie et en ressources, de réflexion autour du bien-être des salariés, de recrutement équitable et de transparence ont été assimilées par 8 dirigeants aux motivations personnelles de l'entrepreneur (voir Annexe C, Tableau 4.7). La réduction de la consommation en énergie et en ressources, au-delà des économies réalisables pour l'entreprise a été présentée par 4 dirigeants comme étant le fait de leur conscience environnementale personnelle et découlant des pratiques

déjà intégrées dans leur vie quotidienne privée. Les pratiques sociales dans le management interne le sont d'autant plus, considérées par exemple par le dirigeant C comme des mesures plus simples à mettre en place émanant surtout de la volonté personnelle de l'entrepreneur. Le dirigeant D affirme dans cette dynamique faire attention à être un bon père de famille au quotidien, et dans cette optique considérer son équipe comme une famille dont il souhaite prendre soin. La question de la transparence de l'information a également été présentée comme une pratique variant fortement d'un dirigeant à l'autre selon les motivations personnelles de ces derniers, le dirigeant I expliquant dans cette optique avoir travaillé auparavant dans une entreprise ne respectant pas cet aspect de la RSE et en avoir souffert, raison pour laquelle il y accorde aujourd'hui une importance particulière. Les motivations et croyances personnelles de l'entrepreneur orientent également ses pratiques de recrutement et l'aspect équitable émanant de cette procédure. La distinction entre hommes et femmes ou selon l'appartenance ethnique se fait très peu de manière formalisée dans la petite entreprise de voyageur, l'ensemble des participants affirmant considérer le recrutement de la personne surtout selon ses compétences et affirmant être ouverts à tout candidat compétent et adapté à leur équipe à l'interne. Selon les croyances des dirigeants, la mixité de l'équipe a cependant été présentée, tel qu'expliqué précédemment, comme une véritable force pour l'entreprise. La question de l'embauche locale dans chacune des destinations proposées par le voyageur traduit également un désir de ne pas se montrer invasif dans les différents pays dans lesquels l'entreprise opère selon le dirigeant G.

Le troisième facteur d'intégration identifié lors de l'analyse des données concerne le souci de conformité (voir Annexe C, Tableau 4.7), et est donc directement relié aux questions de la légitimation de l'entreprise et aux pressions externes ressenties par le dirigeant. Cet aspect concerne surtout les pratiques de recyclage, que les dirigeants perçoivent comme un aspect de la RSE « vraiment bien intégré ici » au Québec (Entrevue E), « aujourd'hui tellement acquis » (entrevue C), « parce que ça fait quand

même longtemps que le recyclage est fonctionnel ici comparé à beaucoup d'autres pays » (Entrevue I) et affirmant ne pas avoir le choix (Entrevues I et H).

La question des clientèles et de la nécessité de les satisfaire ont finalement été citées par les dirigeants C, D et E comme un facteur d'intégration des pratiques d'embauche locale pour une entreprise de voyageur. Ces derniers perçoivent l'embauche de salariés à l'interne et de guides locaux comme une plus-value pour leurs clientèles en recherche de cette dimension dans leur expérience avec l'entreprise, et une façon notamment de se servir du tourisme pour favoriser la rencontre de l'autre.

4.2.2.1.2 Facteurs de rejet de la RSE en Management interne

Les facteurs de rejet des pratiques RSE en management interne sont plus éparés, l'analyse des données révélant 7 catégories distinctes de raisons conduisant les dirigeants à ne pas les considérer. Ces résultats sont décrits en Annexe C et récapitulés dans le Tableau 4.8 :

Tableau 4.8 Facteurs de rejet de la RSE en Management interne

Facteurs de rejet de la RSE en Management interne	Total dirigeants	Nombre de références encodées à la thématique
Éloignement des réalités de la PE	6/9	10
Dirigeant	5/9	9
Territoire d'implantation des bureaux	5/9	8
Nature du métier	4/9	5
Fournisseurs et sous-traitants	3/9	4
Clientèles	3/9	3
Manque de temps	1/1	2

Le premier facteur identifié selon le nombre de références encodées (voir Annexe C, Tableau 4.8) et abordé par les répondants concerne l'éloignement de certaines pratiques en RSE des réalités de la PE. Dans ce contexte, les pratiques strictes et formalisées en recrutement pour favoriser la diversité à l'embauche ne sont pas perçues comme adaptables aux réalités de la petite entreprise qui doit avant tout miser sur les compétences et la qualification des candidats. Cet aspect se fait, selon les participants de manière plus naturelle (dirigeants A, E et I). Il en est de même pour la formation des employés à une meilleure gestion environnementale. Ces pratiques peuvent être intégrées à l'entreprise, mais de façon informelle, avec des recommandations orales et non manuscrites émanant de la personne du dirigeant, sans aucune mention stricte à ce sujet dans les contrats (dirigeants B, D, H et I). Pour la réflexion liée au bien-être des salariés, la question de l'assurance a également été présentée comme un critère peu présent dans la réalité des petites entreprises de voyageur par les dirigeants I et D.

Le second facteur de rejet de certaines pratiques responsables en management interne identifié lors de l'analyse des résultats concerne les objectifs et choix personnels du dirigeant, apparaissant en seconde position selon le nombre de références encodées et abordé par 5 dirigeants sur 9 (voir Annexe C, Tableau 4.8). Le fait de ne pas mettre en place de pratiques vertes à l'interne est associé aux valeurs de l'entrepreneur, qui pourrait être moins enclin à s'intéresser aux problématiques environnementales. Les dirigeants C et F expliquent également que le fait de ne pas former les employés à de meilleures pratiques environnementales provient d'une décision personnelle de leur part, ces derniers les percevant comme étant déjà assez conscientisés. La transparence de l'information et la communication interne de l'entreprise sont également assimilées à une pratique personnelle au dirigeant, qui peut choisir de ne pas tout dévoiler à ses employés et de contrôler certaines informations (dirigeant G et C). Le répondant E ajoute que dans les pratiques de recrutement, certains stéréotypes et

préjugés personnels émanant de la personne du dirigeant peuvent parfois altérer les pratiques d'équité à l'embauche.

Le troisième facteur de rejet de la RSE dans le management interne de l'entreprise de voyageur relevé lors de l'analyse des données également abordé par 5 des 9 répondants concerne les caractéristiques du territoire dans lequel les bureaux du voyageur sont implantés (voir Annexe C, Tableau 4.8). Certaines pratiques responsables pourraient dans ce contexte ne pas être intégrées à l'entreprise selon les caractéristiques de ce territoire et l'environnement dans lequel il évolue (fonctionnement des institutions, cadre légal, etc.). Dans cette optique 3 dirigeants reprochent à la ville de Montréal de ne pas rendre le compostage accessible dans tous les quartiers et selon le type d'édifice. Au niveau des caractéristiques légales propres à chaque territoire d'implantation et tel que décrit précédemment par certains dirigeants comme un important enjeu de la RSE, les dirigeants I et H expliquent qu'il est parfois difficile de réduire drastiquement l'impression de papier dans leurs bureaux dans la mesure où, prenant l'exemple du Québec, des organismes officiels comme Revenu Québec ou l'OPC demandent aux voyageurs de conserver de nombreux documents sur une longue période (factures, dossiers papier pour chacun des clients...).

La nature du métier de voyageur a également été caractérisée comme un facteur de rejet de certains aspects de la RSE (voir Annexe C, Tableau 4.8). Pour l'équité à l'embauche par exemple, de nombreux dirigeants affirment avoir une grande majorité de femmes malgré leur désir d'équilibrer leurs équipes en engageant des hommes, une caractéristique propre aux métiers du voyage. Le dirigeant E explique également que le métier exige certaines connaissances fines des destinations, ce qui peut parfois entraîner certains préjugés à l'embauche selon l'environnement dans lequel évolue son entreprise. Pour ce qui est de la transparence de l'information, cet aspect peut également être négligé par certains dirigeants dans la mesure où leur entreprise

évolue dans un environnement de niche particulièrement concurrentiel, ces derniers ne souhaitent pas tout dévoiler, y compris à leurs employés dans un souci de « secret industriel ». Par ailleurs, le métier de voyageur est considéré par le dirigeant H comme un métier très changeant, demandant d'être flexibles et réactifs face aux imprévus et que dans ce contexte, certaines informations peuvent parfois être omises ou négligées.

Certains dirigeants ont exprimé une certaine difficulté à être entièrement responsable environnementalement du fait qu'ils ne puissent pas avoir de contrôle sur tout, notamment sur les pratiques de certains de leurs fournisseurs. Le dirigeant C explique dans ce contexte que les pratiques d'économie d'énergie peuvent beaucoup varier selon les édifices dans lesquels les bureaux du voyageur sont implantés. Les dirigeants D et H expliquent également que les fournisseurs peuvent parfois exiger d'imprimer l'ensemble des pages présentes dans les contrats pour signature ou les documents de comptabilité, un phénomène sur lequel ils ne perçoivent pas non plus beaucoup de contrôle possible de leur part.

La clientèle a également été citée par 3 dirigeants comme un facteur de rejet de pratiques environnementales dans la mesure où tel qu'abordé précédemment, si le client désire par exemple les documents en version imprimée (documents de voyage, brochures, etc.), le voyageur ne s'opposera pas nécessairement à sa demande.

Finalement, le manque de temps a été cité par un seul des dirigeants (dirigeant I) comme un facteur de rejet de la formation du personnel à une meilleure gestion environnementale, ce qui n'en fait pas un facteur de rejet très significatif pour cette catégorie.

4.2.2.2 La RSE des voyagistes en Management et Développement produit

Les pratiques responsables appartenant à la catégorie du management et développement des produits touristiques et évoquées de manière spontanée par les participants sont l'encouragement à la consommation locale et le soutien aux communautés hôtes, la réflexion menée sur l'image de la destination véhiculée par le produit touristique fini, les petits groupes privilégiés, la relation de long terme entretenue avec les fournisseurs, la préférence pour les structures d'hébergement écoresponsables et enfin la réflexion autour des transports moins polluants (Tableau 4.9). Une catégorie « nul » a également été identifiée, 3 des dirigeants affirmant initialement de manière spontanée ne pas avoir de pratiques RSE à cette échelle (Tableau 4.9). Les deux pratiques RSE les plus citées spontanément et issues de cette catégorie sont l'encouragement à la consommation locale et le soutien aux communautés hôtes ainsi que la réflexion menée autour de l'image de la destination véhiculée par le produit fini. La dimension sociale de la RSE est ainsi présentée par la grande majorité des dirigeants comme l'aspect le plus travaillé dans l'élaboration de leurs forfaits tout-inclus, au-delà de la dimension écologique.

Tableau 4.9 Pratiques de gestion RSE en Management et Développement produit citées spontanément par les participants

Pratiques de RSE en management et développement produit citées spontanément	Répondants									Total répondants
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	
Encouragement à la consommation locale et soutien aux communautés hôtes	X		X	X		X	X		X	6/9
Réflexion sur l'image de la destination véhiculée par le produit touristique fini	X		X	X		X			X	5/9
Petits groupes privilégiés	X		X			X				3/9
Réflexion autour des transports moins polluants			X	X					X	3/9
Nul		X			X			X		3/9
Préférence pour les structures d'hébergement écoresponsables			X	X						2/9
Relation de long terme entretenue avec les fournisseurs			X			X				2/9

Les participants à l'étude accordent une certaine importance au fait d'intégrer des pratiques de RSE dans le développement de leurs produits touristiques. Selon les données récoltées auprès des dirigeants, l'importance accordée à cette catégorie demeure cependant très variable d'un dirigeant à l'autre, avec seulement 4 d'entre eux lui accordant une importance significative (voir Annexe A). Les pratiques de RSE associées au management et développement produit arrivent en troisième position en termes de performance, après celles appartenant aux catégories de gestion de la relation client et de management interne (voir Annexe A). Les sept critères présentés aux dirigeants appartenant à cette catégorie sont les suivants :

- Choix des destinations établis en fonction de leurs efforts en matière de développement durable (conditions de travail, lutte contre l'exploitation des

enfants, condition des populations autochtones, non-discrimination, systèmes pour maximiser les retombées économiques locales du tourisme, principes de non-corrupcion, système de gestion et de tri des déchets, accès à l'eau et système de traitement des eaux usées, existence de programmes sur la conservation et la protection de la biodiversité...)

- Préférence pour les structures d'hébergement responsables (certification, label vert)
- Petits groupes privilégiés, réflexion sur la capacité de charge de certains sites
- Transports moins polluants, compensation financière sur le carbone reversée à des projets de protection et de conservation
- Encouragement à la consommation de produits et services locaux
- Relation de long terme entretenue avec les fournisseurs
- Réflexion menée autour de l'image de la destination véhiculée par le produit fini (rejet de certains attraits éloignés des valeurs de la destination, valorisation des spécificités naturelles et culturelles de la destination)

Chacune des pratiques appartenant à cette catégorie et identifiées dans la littérature a été citée spontanément par au moins deux répondants lorsqu'on les compare aux résultats présentés en Tableau 4.9, à l'exception du choix des destinations établi en fonction de leur effort en matière de développement durable. Cet aspect permet d'affirmer que, globalement, ces derniers sont en connaissance de ce qu'impliquerait l'opérationnalisation de la RSE dans le développement de leurs produits, mais que ces perceptions varient d'un dirigeant à l'autre.

Les dirigeants ont positionné leur entreprise sur une échelle de 1 à 10 en termes de performance pour chacune de ces pratiques (voir Annexe A). Selon les résultats observés, les pratiques les mieux intégrées par les petits voyageurs interrogés dans cette catégorie sont notamment l'encouragement à la consommation de produits et services locaux, la relation de long terme entretenue avec les fournisseurs et la

réflexion menée autour de l'image de la destination véhiculée par le produit fini. Ces derniers se perçoivent cependant moins performants sur la question des petits groupes privilégiés et de la réflexion menée autour de la capacité de charge de certains sites, et beaucoup moins performants en matière de choix des destinations établis en fonction de leurs efforts en matière de développement durable, de préférence pour les structures d'hébergement responsables et à la sélection de transports moins polluants ou à la compensation financière sur le carbone. Cet aspect renforce les propos de la grande majorité des participants à l'étude, affirmant que la dimension sociale de la RSE est plus travaillée que l'aspect environnemental dans le développement de produits touristiques plus responsables par leur entreprise.

4.2.2.2.1 Facteurs d'intégration de la RSE en Management et Développement produit

Selon le même cadre d'analyse que celui proposé pour comprendre les raisons pour lesquelles l'entreprise de voyageur intègre des pratiques de RSE à son management interne, 6 facteurs d'intégration de ces pratiques ont été identifiés lors de l'analyse des résultats pour le management et développement produit, selon le discours des répondants. Ces résultats sont décrits en Annexe C et résumés en Tableau 4.10 :

Tableau 4.10 Facteurs d'intégration de la RSE en Management et Développement produit

Facteurs d'intégration de la RSE en Management et développement produit	Total dirigeants	Nombre de références encodées à la thématique
Clientèles	8/9	26
Soutien et confiance aux fournisseurs	7/9	24
Motivations personnelles de l'entrepreneur	7/9	17
Soutien aux communautés locales	6/9	15
Destination	7/9	13
Nature du métier	4/9	9

Le premier facteur d'intégration de pratiques responsables dans le management et le développement produit des voyagistes interrogés concerne d'abord les clientèles, abordé par 8 dirigeants sur les 9 interrogés (voir Annexe C, Tableau 4.10). En fonction du marché cible du voyagiste, celui-ci pourrait intégrer certaines pratiques de RSE à ses produits pour s'adapter aux besoins de sa clientèle. Le dirigeant A affirme dans ce contexte travailler souvent avec les clientèles LGBT, ce qui emmène son entreprise à réfléchir à des produits touristiques « gay friendly », plus respectueux envers cette communauté. Cet aspect conduit ainsi l'entreprise à choisir des destinations et partenaires respectant les droits des personnes LGBT et à ne pas envoyer ses clientèles dans certains endroits jugés compromettants pour leur bien-être et leur sécurité. La plupart des dirigeants affirment par ailleurs ne pas être performants dans le choix des destinations établi en fonction de leurs efforts en matière de développement durable à l'exception que cela demeure sécuritaire pour leurs voyageurs, en refusant de les envoyer dans des destinations jugées trop dangereuses. Toujours dans ce contexte selon le dirigeant A, il s'agit également de ne pas se contenter de formules tout-inclus classiques en veillant à bien mettre en avant la destination et ses spécificités et à communiquer de manière transparente sur tous les aspects qui la caractérisent. Le fait de valoriser la destination selon ses spécificités

naturelles et culturelles est une pratique perçue par la grande majorité des répondants comme primordiale, toujours dans une optique client, pour valoriser l'expérience que ces derniers vivront à destination. Le dirigeant D affirme que « les gens ne visitent plus un pays, ils veulent le vivre. C'est l'expérience maintenant », des propos confirmés par le dirigeant C expliquant que pour le voyageur, « ce qu'il faut en fait c'est toujours leur apporter cette image de rêve, mais qu'en même temps ils vont vivre une expérience un peu authentique, à part, qui va se faire sur place [...] Ne pas être juste spectateur et euh participer à ça ». L'encouragement à la consommation locale et toute la thématique autour de la rencontre avec les communautés hôtes participent également à ce phénomène selon les dirigeants B, C, D, E, et H. Cette pratique responsable devient ainsi un critère de qualité de l'expérience proposée aux touristes. Il en est de même pour certaines pratiques écologiques telles que l'utilisation de transports moins polluants ou le recours aux hébergements écoresponsables. Ces critères deviennent des options que le voyageur peut proposer à la demande du client pour personnaliser son séjour selon ses préférences, ou pour le rendre plus économique ou pratique, comme c'est par exemple le cas pour le recours aux trains en Europe. Le fait de privilégier les petits groupes a également été présenté comme un moyen d'enrichir la qualité de l'expérience offerte aux touristes par les dirigeants B, C, D et F.

En seconde position et toujours selon le nombre de références encodées à la présente thématique (voir Annexe C, Tableau 4.10), certaines pratiques de RSE intégrées dans le développement des produits touristiques des voyageurs ont été présentées comme le résultat d'une forte relation de confiance entretenue avec les fournisseurs et sous-traitants et une façon de les soutenir dans leurs différentes démarches. Le fait de favoriser la consommation locale lors des voyages proposés aux touristes est perçu comme un moyen d'encourager les différents fournisseurs de services touristiques à destination, et notamment les plus petits d'entre eux, qui seraient d'ailleurs plus enclins à proposer des expériences personnalisées aux voyageurs. La question de la relation de

confiance entretenue avec ses derniers est particulièrement valorisée par 7 des 9 participants à l'étude (voir Annexe C, Tableau 4.10). Dans ce contexte le terme « partenaire » est très souvent employé par les dirigeants pour marquer l'importance de la relation de longue date entretenue avec leurs fournisseurs. En plus de les soutenir économiquement, conserver cette relation de long terme avec des fournisseurs qui comprennent les besoins du voyageur et de ses marchés lui permettrait de garantir une meilleure qualité dans les différentes composantes de ses forfaits touristiques et un meilleur contrôle de la chaîne logistique. Le dirigeant C explique également que cette relation de confiance est particulièrement importante lorsque le voyageur souhaite impulser ou encourager des projets de développement touristique durable en coopérant avec différents fournisseurs à destination, et insiste sur la valeur du réseau dans cette dynamique.

En troisième position, les motivations personnelles de l'entrepreneur font également partie, comme pour la catégorie du management interne analysée précédemment, des facteurs d'intégration de pratiques responsables dans le développement des produits du voyageur (voir Annexe C, Tableau 4.10). Certaines croyances ou objectifs personnels présentés par les dirigeants deviennent également des catalyseurs de la RSE à cette échelle. Ces motivations personnelles sont identifiées à l'aide d'occurrences lexicales renvoyant directement à la personne du dirigeant telles que « je préfère sincèrement », « le plus important pour moi », « je me bats contre », « dans mon esprit cela est primordial », « ça ne me plaît pas trop ». Le rejet par les dirigeants de certains attrait ou activités dans le produit touristique peut ainsi être associé à cette catégorie. Par exemple certaines pratiques touristiques liées au contact avec la faune ou jugées trop polluantes sont bannies par les dirigeants C, D et E car jugées éloignées de leurs valeurs et perçues comme inappropriées (nage avec les dauphins, balades à dos d'éléphants, motoneige...). Pour le dirigeant A, le contact humain avec les communautés hôtes et l'encouragement à la consommation locale sont perçus comme le critère le plus important pour lui lorsqu'il développe un circuit,

ce qui impacte l'ensemble de ses choix en matière de produits touristiques. La tendance à travailler avec des hébergements plus responsables sur certains critères lorsque cela leur est possible est également décrite par les dirigeants D, E, G, I comme une façon de travailler avec des fournisseurs partageant des valeurs similaires aux leurs.

La question du soutien aux communautés locales a également été présentée, en quatrième position selon le nombre de références encodées à cette thématique (voir Annexe C, Tableau 4.10) comme un facteur d'intégration de pratiques RSE, notamment pour tout ce qui touche à l'encouragement à la consommation locale et à la relation de long terme entretenue avec les fournisseurs à destination (dirigeants A, C, D, F, G et I). C'est également le cas pour la préférence pour les petits groupes, considérée par les dirigeants F et I comme une pratique primordiale pour limiter l'impact négatif émanant des relations nuisibles entre des touristes trop nombreux et les communautés hôtes.

En cinquième position, les caractéristiques propres aux destinations proposées par le voyageur sont également considérées comme un facteur d'intégration de pratiques en RSE dans les produits touristiques (voir Annexe C, Tableau 4.10). Certaines destinations sont par exemple perçues comme plus aptes à proposer des formes de tourisme alternatives ou des services touristiques plus respectueux des environnements sociophysiques (dirigeants B, C, E, H et I). Le dirigeant C explique dans ce contexte que les effets du tourisme de masse sur certaines d'entre elles peuvent parfois complexifier cette démarche.

En dernière position, la nature du métier du voyageur a finalement été présentée par 4 dirigeants sur les 9 interrogés (voir Annexe C, Tableau 4.10), comme catalyseur de la RSE, variant selon les réalités de l'entreprise et son positionnement sur le marché. Un voyageur ayant un positionnement en tourisme responsable aura naturellement tendance à développer plus de critères durables dans ses produits qu'une autre

entreprise de production de voyages plus généraliste (dirigeants C, D, E). La question des groupes de petite taille a également été évoquée comme directement liée à l'entreprise et à ses choix de marché (dirigeants G et D). Le dirigeant E ajoute dans cette optique que les petits voyagistes traitant directement avec leurs clientèles auraient plus de facilité à développer des circuits plus personnalisés, plus responsables que ceux faisant appel à un réseau de distribution.

4.2.2.2.2 Facteurs de rejet de la RSE dans le Management et Développement produit

L'analyse des résultats a par la suite permis d'identifier 5 facteurs de rejet de pratiques responsables dans le développement et management produit. Ces facteurs sont décrits en Annexe C et récapitulés dans le tableau suivant (Tableau 4.11) :

Tableau 4.11 Facteurs de rejet de la RSE en Management et Développement produit

Facteurs de rejet de la RSE en Management et développement produit	Total dirigeants	Nombre de références encodées à la thématique
Clientèles	8/9	38
Fournisseurs & Sous-traitants	7/9	19
Destination	7/9	11
Dirigeant	6/9	10
Nature du métier	5/9	7

Le souci du respect des besoins de la clientèle constitue le premier facteur de rejet de pratiques responsables dans les produits développés par les voyagistes de petite taille interrogés, la question étant abordée par 8 dirigeants sur 9 (voir Annexe C, Tableau 4.11). Pour la grande majorité des participants en effet, si la demande ne présente aucun intérêt à consommer des produits plus responsables, l'intérêt de mettre

en place ce type de pratiques diminue considérablement. Dans une optique client, les choix des destinations et des produits touristiques inclus dans le forfait sont effectués selon ce que souhaitent vivre les voyageurs au cours de leur séjour. Dans ce contexte si les clientèles souhaitent se rendre dans une destination malgré le fait que ses efforts en matière de développement durable soient moindres, les dirigeants A, B et H affirment ne pas s'opposer à la demande de leurs clients à moins que cela ne constitue un risque pour ces derniers. Il en est de même pour les services qui sont consommés à destination. Si les clients ne présentent pas d'intérêt à séjourner dans un hébergement écoresponsable ou à se déplacer avec des transports moins polluants par exemple, le voyageur ne leur imposera pas nécessairement ce critère (dirigeants A, B, D, E, H). Les perceptions et situations économiques de la clientèle constituent également des composantes essentielles de cette catégorie dans la mesure où tous les clients ne sont pas prêts à payer plus cher pour voyager de manière responsable (dirigeants C, D, G, H, I). Dans ce contexte les dirigeants G et I expliquent proposer la compensation carbone à leurs voyageurs, mais affirment ne pas obtenir d'approbation particulière face à cette pratique, car leurs clients ne souhaitent pas payer cette option supplémentaire. Les dirigeants C et I ajoutent également que, malgré leur souhait de ne pas proposer certaines activités sur place qu'ils jugent éloignées de leurs valeurs, le voyageur ne peut pas contrôler la décision finale du touriste de participer à ces excursions une fois sur place.

Les fournisseurs et sous-traitants constituent le deuxième facteur de rejet de la RSE dans le management et développement produit identifié lors de l'analyse des résultats, abordé par 7 dirigeants sur 9 (voir Annexe C, Tableau 4.11). Selon les résultats recueillis, les fournisseurs et sous-traitants peuvent en effet rendre plus difficile l'intégration de pratiques responsables dans le développement des forfaits du voyageur. Les relations avec les petites entreprises locales sont présentées par le dirigeant A comme plus intéressantes, mais également plus complexes à instaurer notamment en termes d'infrastructures disponibles et de qualité de service. La majorité des répondants affirment également privilégier les structures d'hébergement selon la disponibilité à

destination et la qualité du service offert par les fournisseurs plutôt qu'en fonction de leur positionnement responsable, à moins d'en avoir le choix. Le dirigeant A explique par ailleurs que pour soutenir les petits fournisseurs locaux à destination, il faut parfois accepter que bon nombre d'entre eux n'auront pas les moyens financiers de mettre en place des pratiques écologiques, et que la dimension sociale de la RSE peut être compromise si le voyageur refuse de travailler avec eux pour ces raisons. Toujours dans cette logique, le dirigeant I affirme que le « boycott » d'une destination ne répondant pas à des critères de développement durable par un voyageur fragiliserait l'ensemble des petits fournisseurs locaux, ce qui irait à l'encontre d'une démarche responsable. Finalement, la perception de la responsabilité appartenant strictement aux fournisseurs et sous-traitants s'inscrit également dans cette catégorie, 3 intervenants affirmant que les entreprises touristiques doivent entreprendre leur engagement responsable seules et affirmant ne pas avoir le poids pour être en mesure de tout contrôler.

En troisième position, les caractéristiques des destinations proposées aux voyageurs ont été présentées comme un facteur d'intégration de la RSE dans le développement des forfaits touristiques du voyageur, et l'effet inverse a également été abordé par 7 des 9 dirigeants interrogés (voir Annexe C, Tableau 4.11). Certaines destinations sont ainsi présentées comme moins avancées sur les problématiques liées au développement durable ou ne disposant pas des infrastructures nécessaires pour favoriser un produit touristique responsable comme par exemple sur la question des transports moins polluants ou de la consommation locale de certains services. Dans ce contexte les dirigeants E et F expliquent que :

Je crois que là on est un peu à la merci de ce qui est disponible [...] Si on commence à essayer de faire un tri là-dedans en fonction des autres critères, je crois qu'on éliminerait beaucoup de choses. Et ça on ne peut pas se le permettre. Je veux dire, la destination est ce qu'elle est, c'est un effort global, chacun doit faire sa part individuellement pour que ça construise un ensemble. (Entrevue E)

Quand tu vas en Afrique des fois t'as pas le choix que de suivre les opérateurs qui ne sont pas toujours africains, qui sont blancs parce que c'est eux qui possèdent les infrastructures. Des fois ils ont des ententes avec, nous on vient d'apprendre que c'était des européens derrière tout ça. Il y a des pays où c'est plus facile de le faire. Mais en Afrique c'est plus compliqué. (Entrevue F)

En quatrième position, la question des valeurs et motivations personnelles du dirigeant face à l'implantation de ces critères responsables explique également le rejet de certains d'entre eux dans le produit touristique du voyageur (voir Annexe C, Tableau 4.11). Dans ce contexte, plusieurs dirigeants abordent par exemple la méfiance qu'ils ressentent face à l'efficacité réelle et à la sincérité liées à certaines pratiques dont notamment la compensation carbone et l'origine de certains *ecolodge* (dirigeants A, B, C et I), qu'ils perçoivent parfois comme un phénomène de « *green washing* ». D'autres expliquent qu'ils ne voient pas d'intérêt à le faire ou affirment que certaines pratiques, notamment écologiques (taille des groupes, compensation carbone, hébergements écoresponsables) ne font pas partie des priorités de leur métier (dirigeants A, B et H).

Finalement, la nature du métier peut également avoir des conséquences sur la responsabilité du produit touristique fini selon certains dirigeants (voir Annexe C, Tableau 4.11). Tel qu'expliqué dans la première partie de l'analyse portant sur les enjeux de la RSE, 2 répondants (dirigeants C et E) expliquent qu'en tourisme, il demeure complexe d'être entièrement écoresponsable dans la mesure où le déplacement des voyageurs nécessite le recours à l'avion, avec peu d'autres alternatives disponibles ou efficaces. Pour ce qui touche à la question du choix des destinations établi en fonction de leurs efforts en matière de développement durable, les voyageurs œuvrant sur un marché spécifique comme les agences réceptives par exemple affirment ne pas le faire, car cela ne fait pas partie des réalités de leur métier.

4.2.2.3 La RSE des voyagistes en Gestion de la chaîne logistique

Tout comme pour les deux catégories analysées précédemment, il a été demandé aux répondants de décrire spontanément les pratiques responsables qu'ils intègrent à la gestion de leur chaîne logistique, la troisième zone d'action en RSE applicable au secteur des voyagistes identifiée dans la littérature (Chapitre 2). La pratique la plus évoquée par les répondants est la sélection de partenaires ayant des pratiques plus responsables socialement ou environnementalement (Tableau 4.12). La définition d'objectifs à atteindre et d'actions à mettre en place avec les fournisseurs et sous-traitants visant à réduire les impacts négatifs du produit touristique et la mise en place de systèmes de surveillance ont également été abordées, mais uniquement par les dirigeants F et G. Ces pratiques sont toutes trois effectuées à l'interne de manière informelle. La considération de l'éthique dans les affaires et la mise en place d'accords équitables entre les parties ont également été abordées par 2 dirigeants. Une catégorie « nul » a finalement été créée pour les répondants affirmant n'intégrer aucune pratique responsable à la gestion de leur chaîne logistique.

Tableau 4.12 Pratiques de gestion RSE en Gestion de la chaîne logistique citées spontanément par les participants

Pratiques de RSE en Gestion de la chaîne logistique citées spontanément	Répondants									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	
Sélection de partenaires ayant des pratiques plus responsables socialement OU environnementalement (informel)	X		X	X		X				X
Définition d'objectifs à atteindre et d'actions à mettre en place visant à réduire les impacts négatifs du produit touristique (informel)							X	X		
Système de surveillance (informel)							X			
Éthique dans les affaires, accords équitables							X	X		
Nul		X			X					X

La gestion responsable de la chaîne logistique apparaît comme la zone d'action en RSE à laquelle les dirigeants accordent le moins d'importance (voir Annexe A), un critère qui n'est pas homogène et qui varie fortement d'un dirigeant à l'autre selon les résultats observés. Cette catégorie est également celle dans laquelle les participants à l'étude se perçoivent comme moins performants dans l'opérationnalisation de la RSE (voir Annexe A). Six critères ont été présentés aux répondants, selon l'opérationnalisation de la RSE donnée en Chapitre 2 extraite de la littérature scientifique :

- Procédures contractuelles responsables : transparence et clarté de l'information
- Mesure de la performance durable des sous-traitants et fournisseurs de services
- Définition d'objectifs à atteindre et d'actions à mettre en place visant à réduire les impacts négatifs du produit touristique et de ses différentes composantes
- Définition de critères standardisés attendus de la part des différents sous-traitants et fournisseurs
- Système de surveillance, rapports réguliers sollicités aux fournisseurs
- Accompagnement des fournisseurs : partage d'information et de connaissance, rédaction de supports techniques

A l'inverse des catégories précédentes, seules trois des pratiques de cette catégorie identifiées dans la littérature sont citées spontanément par les participants à l'étude (la mesure de la performance durable des sous-traitants et fournisseurs de services, la définition d'objectifs à atteindre et d'actions à mettre en place pour réduire l'impact du produit touristique et les systèmes de surveillance) (Tableau 4.12). Cet aspect laisse supposer que les dirigeants semblent moins connaître leurs possibilités d'actions dans cette catégorie et vient soutenir les résultats montrant qu'ils y accordent moins d'importance et perçoivent leur entreprise comme beaucoup moins performante dans l'opérationnalisation des pratiques qui y sont associées.

Les dirigeants ont positionné leur entreprise sur une échelle de 1 à 10 en termes de performance pour chacune des pratiques responsables appartenant à la catégorie « gestion de la chaîne logistique » (voir Annexe A). De manière globale, la pratique en RSE appartenant à cette catégorie sur laquelle les dirigeants perçoivent leur entreprise comme plus performante concerne la mise en place de procédures contractuelles responsables avec leurs fournisseurs et sous-traitants, la transparence et la clarté de l'information présente dans les contrats. Seuls les dirigeants E et F estiment leur performance à 0/10 sur ce critère, expliquant que cette pratique ne s'applique pas à leur entreprise, et que les contrats sont rédigés par leurs fournisseurs et ne contiennent que très peu d'information. Les 5 autres critères responsables appartenant à cette catégorie obtiennent un score relativement faible (moins de 3/10 en moyenne), un point qui montre que ces pratiques semblent plus éloignées de la réalité de la plupart des dirigeants de voyageur interrogés. Selon les scores relativement faibles observés, il s'agit désormais d'éclairer les facteurs d'intégration, mais surtout, les facteurs de rejet de la RSE dans cette catégorie.

4.2.2.3.1 Facteurs d'intégration de la RSE en Gestion de la chaîne logistique

Six facteurs d'intégration de la RSE ont été identifiés lors du codage des données pour expliquer l'adhésion aux pratiques responsables de la part des voyageurs dans la gestion de leur chaîne logistique. Ces facteurs sont décrits en Annexe C et résumés en Tableau 4.13 :

Tableau 4.13 Facteurs d'intégration de la RSE en Gestion de la chaîne logistique

Facteurs d'intégration de la RSE en Gestion de la Chaîne logistique	Total dirigeants	Nombre de références encodées à la thématique
Coopération avec la destination et soutien aux communautés locales	4/9	9
Motivations personnelles de l'entrepreneur	4/9	5
Gestion de la qualité	4/9	5
Soutien et confiance aux fournisseurs	3/9	3
Nature du métier	2/9	3
Soucis de conformité	2/9	2

Les dirigeants C, F, G et I conçoivent d'abord la mise en place de certaines pratiques de RSE dans la gestion de la chaîne logistique comme un moyen pour l'entreprise de voyageur de coopérer avec la destination sur certaines problématiques ou de soutenir économiquement les communautés locales (voir Annexe C, Tableau 4.13). Dans ce contexte certains fournisseurs sont sélectionnés par le voyageur pour leurs implications locales et les projets qu'ils mettent en place pour encourager le développement durable à destination. Le voyageur peut alors assurer une certaine continuité à ces démarches en incluant ce type de fournisseurs dans sa chaîne logistique, en ayant par exemple recours à des gîtes écotouristiques tenus par des villageois et en leur garantissant des visiteurs annuellement (dirigeant C). L'ensemble des répondants affirment cependant, et tel que mentionné précédemment, qu'aucune sélection ne se fait de manière formelle, mais que ce processus s'effectue selon l'intuition du dirigeant. Assurer un certain contrôle sur les pratiques des fournisseurs permet également selon le dirigeant F, de veiller à ce qu'il n'y ait pas de gaspillage excessif de ressources mais surtout, d'un point de vue social, que les conditions de travail des personnes à destination soient respectées, ainsi que d'exercer une certaine pression sur les entreprises touristiques si elles ne respectent pas certaines de ces conditions. Cette pression est exercée en surveillant ce qui se fait à destination, soit

par le biais des guides accompagnateurs ou en demandant des retours d'expérience aux clientèles, et en mentionnant les problèmes identifiés aux fournisseurs, toujours de manière informelle.

En seconde position et tout comme pour les deux zones d'action analysées précédemment, la préférence pour des fournisseurs affichant des pratiques plus responsables et les pressions exercées sur ces derniers pour qu'ils respectent un certain nombre de critères sont également animées par les motivations personnelles de l'entrepreneur (voir Annexe C, Tableau 4.13). Certaines occurrences lexicales font figure de marqueurs de ces motivations, tels que mentionnés :

C'est un peu moi qui décide [...] C'est moi qui vais leur dire voilà, je veux ça. (Entrevue C)

Vous allez dire que je suis pénible, mais il y a beaucoup d'hôtels qui servent leurs petits déjeuners dans des trucs en plastique style styrofoam... [...] Et moi je me refuse à ça, je ne travaille pas avec ces fournisseurs. (Entrevue D)

Oui, ben dans le fait que si j'ai à choisir des nouveaux partenaires, où il y a effectivement certains critères sur lesquels je ne vais pas déroger. Et puis je leur explique pourquoi c'est important pour moi. (Entrevue I)

La relation de confiance que les voyageurs souhaitent conserver avec leurs fournisseurs constitue le troisième facteur d'intégration de la RSE dans la gestion de la chaîne logistique (voir Annexe C, Tableau 4.13). Ce facteur d'intégration de la RSE a également été mobilisé par les répondants pour expliquer certaines de leurs pratiques responsables en management et développement produit, décrit dans la partie précédente. Ces répétitions thématiques dans différentes zones d'action de la RSE témoignent de l'importance que les dirigeants accordent au fait de préserver cette relation de confiance avec leurs fournisseurs et sous-traitants, une donnée significative qui constituera un élément de discussion en Chapitre 5. La mise en place d'objectifs ou d'actions à mettre en place visant à réduire les impacts négatifs du

produit touristique est décrite par le dirigeant C comme un moyen d'opérationnaliser des valeurs communes partagées avec des partenaires de confiance. Toujours dans ce contexte, le suivi (système de surveillance) demeure important, notamment car les pratiques peuvent subir des modifications lorsque des changements de direction sont observés à l'interne chez le fournisseur par exemple. La question de la transparence de l'information dans les relations contractuelles est également associée par les dirigeants G et I comme primordiale pour préserver cette relation de confiance entre le voyageur et ses différents fournisseurs.

En quatrième position et selon les dirigeants B, F, H et D (voir Annexe C, Tableau 4.13), certaines de ces pratiques responsables sont directement associées à la gestion de la qualité du séjour que leurs voyageurs vivront à destination. Le dirigeant F explique par exemple que la sélection des fournisseurs et la mise en place de systèmes de surveillance permettent :

Comme je te le disais tout à l'heure ça se joue à deux niveaux. Il y a la question environnementale oui, mais souvent elle va être liée avec la problématique de la qualité du service qui est rendu. Donc par exemple si le véhicule est en mauvais état, il pollue l'environnement mais on ne va pas se dire « Ah merde l'environnement » tu sais, on ne veut de toute façon pas mettre nos clients dans ça, tu sais. (Entrevue F)

Les dirigeants B et H associent également la transparence de l'information générale présente dans les contrats au contrôle de la qualité selon le service attendu par le voyageur, mais pas nécessairement sur des critères liés directement au développement durable. Le contrôle de la qualité est également cité par le dirigeant D comme un facteur permettant d'encourager les pratiques d'accompagnement des fournisseurs et de partage de guides de bonnes pratiques, notamment à l'aide de documents-ressources provenant d'associations de voyageurs. Ces documents ne sont toutefois pas uniquement érigés sur des problématiques liées au développement durable, ce qui explique la faible performance perçue par ce dirigeant sur ce critère (voir Annexe A).

En cinquième position, la nature du métier et les réalités professionnelles vécues par les participants ont également été citées comme facteur d'intégration de la RSE dans cette catégorie, mais uniquement par 2 dirigeants (voir Annexe C, Tableau 4.13). Le dirigeant B explique dans ce contexte que la transparence de l'information est une priorité car : « les rencontres sont quand même nombreuses et on n'a pas beaucoup de temps donc il faut que ça soit le plus clair et le plus précis possible » (Entrevue B). Le dirigeant C affirme quant à lui que la nature de son métier et son positionnement sur le marché nécessitent de collaborer avec des fournisseurs affichant des valeurs responsables socialement ou environnementalement et mettant en place des actions en lien avec le développement durable.

Le dernier facteur d'intégration de pratiques responsables identifié par 2 répondants sur les 9 interrogés pour cette catégorie concerne le souci de conformité (voir Annexe C, Tableau 4.13). Dans ce contexte le fait d'entretenir des relations contractuelles claires et transparentes avec les fournisseurs a été associé par les dirigeants C et H comme une obligation de se conformer aux pratiques déjà instaurées au sein de leur environnement institutionnel, ces derniers affirmant ne pas avoir le choix, et que tout voyageur doit intégrer cette pratique dans son fonctionnement logistique à l'interne.

4.2.2.3.2 Facteurs de rejet de la RSE en Gestion de la chaîne logistique

Quatre facteurs de rejet de la RSE dans la gestion de la chaîne logistique ont été identifiés lors du codage des données récoltées sur le terrain, décrits en Annexe C et résumés en Tableau 4.14 :

Tableau 4.14 Facteurs de rejet de la RSE en Gestion de la chaîne logistique

Facteurs de rejet de la RSE en Gestion de la Chaîne logistique	Total dirigeants	Nombre de références encodées à la thématique
Dirigeant	7/9	15
Fournisseurs et sous-traitants	6/9	15
Nature du métier	6/9	12
Manque de ressources	6/9	10

Le premier facteur de rejet de la RSE dans la gestion de la chaîne logistique trouve sa source dans le système de croyances de 7 dirigeants sur 9 (voir Annexe C), et cette association est effectuée tel que précédemment selon les occurrences lexicales renvoyant directement à la personne de l'entrepreneur. Dans ce contexte, la sélection de fournisseurs responsables écologiquement est par exemple perçue comme moins importante par le dirigeant A qui privilégie d'abord l'aspect social et le fait d'encourager les petits établissements qu'il perçoit comme des structures n'ayant pas nécessairement les moyens d'impulser des pratiques environnementales :

Tu sais si moi je décide à l'agence de payer plus cher mes feuilles à imprimante parce que j'ai décidé de valoriser l'écologie, et bien c'est ma décision à moi. Mais je me sens un peu mal de dire à quelqu'un tu sais si tu ne le fais pas ben je ne veux pas travailler avec toi [...] Si pour eux ça coûte plus cher et qu'ils ne font pas d'écologie ou des choses comme ça, ça ne va pas m'empêcher d'y aller parce que la première chose c'est plus d'aller à la rencontre des gens, la dimension humaine... Je ne veux pas que l'argent soit en cause par rapport à l'écologie... (Entrevue A)

Le fait de ne pas établir de manuels de bonnes pratiques de manière formalisée a également été décrit par le dirigeant C comme une décision très personnelle :

C'est peut-être aussi moi qui suis comme ça je ne suis pas dans... Je pense qu'il y a besoin d'avoir peut-être c'est sûr une trame de base... Mais à un moment donné je pense qu'il y a beaucoup de choses qui se font de façon naturelle ou ne se font pas quoi. Il y a beaucoup un choix

euh, une dimension quand même beaucoup aussi cartésienne de réalité terrain mais il y a beaucoup une dimension de cœur, de confiance dans les relations qui sont faites à ce niveau-là. (Entrevue C)

Le choix des pratiques responsables des fournisseurs est également perçu comme appartenant à ces derniers, 4 dirigeants expliquant dans cette optique refuser de leur imposer une façon de fonctionner de manière rigide ou de surveiller leurs pratiques, surtout envers des fournisseurs qu'ils considèrent comme évoluant dans des réalités différentes selon leur pays d'implantation.

En seconde position selon le nombre de références encodées dans cette catégorie (voir Annexe C), les fondements de la relation entretenue avec les fournisseurs peuvent également constituer un frein à l'intégration de pratiques responsables dans la gestion de la chaîne logistique dans la mesure où le petit voyageur entretient parfois une relation de dépendance avec ces derniers, ce qui complexifie le fait de leur imposer des critères ou des systèmes de surveillance (dirigeants E et I). Pour le dirigeant G, la grande diversité des entreprises touristiques rend également difficile la standardisation de critères et la mise en place d'objectifs communs par le petit voyageur avec ses fournisseurs. La transparence de l'information présente dans les contrats peut également être compromise lorsque le fournisseur en est à l'origine, notamment lorsqu'il s'agit de petites structures plus familiales (dirigeants A et D) mais également selon des problématiques liées à la barrière de la langue (dirigeants A, B et I). De manière globale, l'aspect souvent informel des relations entretenues entre le petit voyageur et ses fournisseurs aux réalités différentes rend donc plus complexe une haute performance en RSE dans la gestion de la chaîne logistique.

La nature du métier du voyageur et son fonctionnement interne ont également été mobilisés comme le troisième facteur de rejet de la RSE à cette échelle (voir Annexe C). La réalité quotidienne du métier pousse souvent l'entreprise à traiter avec ce qui est disponible à destination (dirigeant E) où celui-ci est confronté à certains

impératifs ne lui permettant pas toujours d'aller vers des fournisseurs plus responsables comme c'est par exemple le cas pour la question des transports (dirigeant C). Les systèmes de surveillance mis en place à destination des touristes pour contrôler la qualité de l'expérience et déceler certaines pratiques allant à l'encontre des fondements de la RSE ont été décrits par le dirigeant D comme plus complexes à ériger lorsque le voyageur ne traite pas directement avec les touristes et fonctionne par réseau de distribution (agences de voyages). Tel qu'évoqué précédemment enfin, certains dirigeants expliquent ne pas être transparents dans leurs relations contractuelles avec les fournisseurs car, dans leur réalité quotidienne ils ne sont jamais à l'origine de la rédaction des contrats (dirigeants E et F).

Le dernier facteur de rejet de la RSE à l'échelle de la gestion de la chaîne logistique identifié lors de l'analyse des données et abordé par 6 dirigeants sur 9 (voir Annexe C) est finalement le manque de ressources auquel peut être confronté le voyageur de petite taille pour impulser ces pratiques. Il peut s'agir d'un manque en ressources humaines pour vérifier ce qui se passe à destination selon les objectifs durables définis avec le fournisseur (dirigeant A), d'un manque de ressources financières engagées avec le fournisseur pour être entendu légitimement par ce dernier sur les critères imposés (dirigeant E), mais surtout d'un manque de temps pour mettre en place ces actions et contrôler leur efficacité à l'interne (dirigeants C, E, G, I).

4.2.2.4 La RSE des voyageurs en Gestion de la relation client

Les pratiques responsables associées à la gestion de la relation client citées spontanément par les dirigeants sont la transparence de l'information fournie aux touristes, la garantie de la qualité du produit touristique délivré et de la santé et de la sécurité des voyageurs, le partage d'information et de conseils auprès des touristes sur

les comportements à avoir à destination et enfin la protection de leurs données confidentielles (Tableau 4.15).

Tableau 4.15 Pratiques de gestion RSE en Gestion de la relation client citées spontanément par les participants

Pratiques de RSE en Gestion de la Relation Client	Répondants									Total répondants
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	
Transparence de l'information fournie aux touristes	X	X	X		X		X	X	X	7/9
Garantie de la qualité du produit touristique délivré et de la santé et de la sécurité des voyageurs		X		X	X	X	X	X		6/9
Partage d'information et de conseils auprès des touristes sur les comportements à avoir à destination	X		X			X	X		X	5/9
Protection des données confidentielles	X	X				X		X		4/9

Les dirigeants accordent une très grande importance au fait d'être responsable vis-à-vis de leurs clientèles. Selon les résultats observés en effet, chacun d'entre eux y accorde une importance estimée à au moins 8/10, allant jusqu'à 10/10 pour 7 des 9 répondants (voir Annexe A). La RSE pour cette catégorie se place ainsi en première position en termes d'importance accordée.

De manière globale, les dirigeants interrogés perçoivent par ailleurs leur entreprise comme étant plus performante en RSE dans cette catégorie, qui se place également en première position en termes de performance perçue par les dirigeants pour leur entreprise (voir Annexe A).

Les quatre critères présentés aux répondants en leur demandant de déterminer la performance de leur entreprise et d'en expliquer les facteurs d'adhésion ou de rejet sont les suivants :

- Garantie de la santé et la sécurité des consommateurs dans le produit touristique fini
- Protection des données confidentielles de tous les consommateurs
- Transparence de l'information fournie aux touristes sur le produit, pour chacune de ses composantes et sur l'ensemble du déroulement du séjour
- Information et conseils partagés avec les touristes avant le départ et une fois arrivés à destination promouvant un comportement responsable de la part des visiteurs

Chacune des pratiques ici présentées a été citée spontanément par au moins quatre répondants lorsqu'elles sont comparées aux résultats du Tableau 4.15. Tout comme pour le management interne et le management et développement produit, les dirigeants de petits voyagistes semblent donc également être en bonne connaissance de ce qu'impliquerait l'opérationnalisation de la RSE dans les relations qu'ils entretiennent avec leurs clientèles.

En termes de performance dans cette catégorie, les pratiques les mieux intégrées à l'interne chez les petits voyagistes interrogés sont la transparence de l'information fournie aux touristes sur le produit, pour chacune de ses composantes et sur l'ensemble du déroulement du séjour ainsi que la garantie de la santé et de la sécurité des consommateurs dans le produit touristique fini (voir Annexe A). La grande majorité des répondants perçoivent leur entreprise comme également très performante dans la protection des données confidentielles des consommateurs à l'exception de deux d'entre eux, les dirigeants D et E (voir Annexe A), qui expliquent ne pas du tout avoir accès à ces données et donc ne pas avoir à les protéger, car celles-ci sont récoltées et traitées par leur réseau de distribution : les agences de voyages.

4.2.2.4.1 Facteurs d'intégration de la RSE en Gestion de la relation client

Pour expliquer les raisons pour lesquelles les petits voyageurs accordent une importance particulière à une gestion responsable de la relation qu'ils entretiennent avec leurs clientèles et leur performance en RSE dans les pratiques qui y sont associées, 6 facteurs d'intégration ont été identifiés lors de l'analyse des données, présentés en Annexe C et résumés en Tableau 4.16 :

Tableau 4.16 Facteurs d'intégration de la RSE en gestion de la relation client

Facteurs d'intégration de la RSE en Gestion de la relation client	Total dirigeants	Nombre de références encodées à la thématique
Bien-être et conscientisation des visiteurs	8/9	20
Motivations personnelles de l'entrepreneur	5/9	10
Avantages perçus pour l'entreprise	5/9	9
Soucis de conformité	5/9	8
Destination	4/9	5
Soutien aux communautés locales	3/9	5

Le premier facteur d'intégration identifié selon le nombre de références encodées (voir Annexe C, Tableau 4.16) concerne le bien-être et la conscientisation des visiteurs. La transparence de l'information fournie aux clientèles sur l'ensemble du déroulement de leur séjour ainsi que les conseils délivrés par le voyageur sur les comportements appropriés à avoir à destination sont d'abord perçus comme un moyen de livrer un produit de qualité, de respecter ses clientèles ainsi que de garantir un certain bien-être aux visiteurs en leur évitant de vivre certains imprévus inconfortables à destination (dirigeants A, B, D, E, G, H et I). Pour le dirigeant A travaillant souvent avec une clientèle LGBT par exemple, il serait impensable de ne pas leur fournir une information entièrement transparente et des conseils avant le départ pour s'assurer de leur confort. Ces propos sont appuyés par le dirigeant I,

affirmant n'avoir aucun intérêt à faire vivre à ses clients des situations inconfortables à destination, d'où l'importance d'être entièrement transparent, mais également de les informer des comportements appropriés à avoir, selon la destination visitée. Les conseils prodigués aux visiteurs permettent ainsi également de participer activement à la conscientisation des touristes, pour que ces derniers comprennent mieux la destination et les problématiques, sociales ou environnementales, qui lui sont propres (dirigeants C et I).

En seconde position et tel que pour les trois autres catégories analysées précédemment, le facteur d'intégration lié aux motivations personnelles de l'entrepreneur (voir Annexe C, Tableau 4.16) a également été identifié à l'aide d'occurrences lexicales se rapportant directement au système de croyances et aux objectifs personnels de l'entrepreneur (« je crois personnellement que », « ma philosophie de vie c'est que », « mon background fait que »). Dans ce contexte, les pratiques de transparence de l'information donnée aux visiteurs sur le déroulement complet de leur séjour et des conseils délivrés aux touristes sur les comportements appropriés à avoir à destination sont décrits par certains répondants comme des objectifs personnels auxquels ils accordent une grande importance. Les dirigeants B et E expliquent par exemple leurs exigences en matière de service à la clientèle les amenant à être entièrement transparent, ce qui selon le dirigeant E peut parfois affecter l'entreprise :

Des fois ça nous affecte aussi au niveau du gain du groupe parce qu'on est trop transparents. Et des fois le client ne veut pas entendre la vérité, il veut entendre ce qu'il veut entendre. Et bon on lui dit c'est pas ça. Là j'ai par exemple un client qui veut venir au mois d'avril, euh il veut aller au parc Algonquin... Je lui ai dit « tu n'as "rien à foutre" au parc Algonquin au mois d'avril ! C'est entre deux saisons... ». « Bah oui, mais le client veut absolument y aller ! ». « Alors moi je ne veux pas l'emmener... Donc si tu trouves quelqu'un qui veut l'amener ben... Je peux le faire passer, il peut traverser le parc, mais il ne fera rien ». (Entrevue E)

Les conseils fournis aux visiteurs promouvant un comportement respectueux à avoir à destination, à la fois socialement et d'un point de vue environnemental sont également décrits par les dirigeants F et I comme des décisions relevant de leurs objectifs personnels. L'encouragement au respect des touristes envers les populations visitées est notamment présenté comme une « philosophie de vie » par le dirigeant F, ce dernier affirmant que les visiteurs : « peuvent même être mis en dehors d'un groupe s'il y a des choses qu'ils ne respectent pas, ça, c'est très important ». Le dirigeant I explique cette décision personnelle de participer à la conscientisation des visiteurs comme étant le fait de son « background en coopération internationale » (dirigeant I). Dans ce contexte le dirigeant I explique avoir mis en forme plusieurs documents informant les visiteurs sur les comportements respectueux à avoir selon les destinations proposées en affirmant : « je crois que c'est de notre responsabilité d'éduquer les clients à l'importance d'avoir une pratique responsable à destination ».

En troisième position, l'opérationnalisation de la RSE à l'échelle de la relation entretenue avec la clientèle est également perçue par 5 des 9 dirigeants interrogés comme un avantage pour l'entreprise (voir Annexe C, Tableau 4.16). La transparence de l'information fournie ainsi que la garantie de la santé et de la sécurité des visiteurs dans le produit touristique fini est décrit par le dirigeant A comme un facteur de différenciation pour l'entreprise de voyageur, qui apporte alors une meilleure expertise à ses clientèles sur les destinations qu'elles désirent visiter et les expériences qu'elles souhaitent y vivre. C'est également un moyen de demeurer compétitif dans un environnement hautement concurrentiel, et de ne pas recevoir d'avis négatifs pouvant nuire à la réputation de l'entreprise (dirigeants A, D, F et H). Toujours dans ce contexte le dirigeant G affirme que ces pratiques peuvent être associées directement à la survie de l'entreprise :

La relation responsable avec sa clientèle c'est la base même de la responsabilité de l'entreprise. Une entreprise se doit d'agir dans le sens de la préservation de sa clientèle sinon elle est destinée à s'éteindre. Donc nous avons des pratiques responsables avec notre

clientèle par respect pour celle-ci, mais aussi par autopréservation.
(Entrevue G)

Le dirigeant H explique également que ces pratiques permettent d'entretenir et de préserver une relation de confiance avec les clientèles, notamment dans le domaine spécifique de l'industrie du voyage où le client engage des sommes financières plus ou moins importantes et partage de nombreuses informations confidentielles bien avant de consommer le produit qu'il achète.

Le quatrième facteur d'intégration de pratiques de RSE dans la relation entretenue avec la clientèle a été nommé « souci de conformité » (voir Annexe C, Tableau 4.16). La question de la protection des données confidentielles a été décrite comme tel par les dirigeants A, B, H et I, ces derniers expliquant ne pas avoir le choix, qu'il paraît impensable de ne pas le faire aujourd'hui, et que les logiciels qu'ils utilisent pour traiter les réservations ne leur permet plus de conserver certaines informations personnelles comme les numéros de carte de crédit. Sur les questions de la transparence de l'information fournie aux touristes et de la garantie de leur santé et de leur sécurité, les dirigeants C et I les perçoivent, non pas nécessairement comme du développement durable mais comme des pratiques de conformité aux obligations du métier de voyageur, ces derniers n'ayant aucun intérêt à déclencher des situations problématiques pour les voyageurs.

Finalement, les deux derniers facteurs d'intégration de pratiques responsables à cette échelle identifiés lors du codage concernent le respect des destinations et des communautés locales visitées (voir Annexe C, Tableau 4.16). Les dirigeants C, F, G et I perçoivent dans ce contexte l'encouragement des visiteurs à avoir des comportements responsables à destination (respect des environnements naturels et de la faune, respect et non-jugement des coutumes locales) comme un moyen de réduire les impacts négatifs du voyage sur la destination et sur les communautés hôtes. Ces derniers expliquent avoir différentes pratiques pour remplir ce rôle de conscientisation et de sensibilisation auprès des touristes : documents formalisés

distribués avant le voyage, conseils formulés oralement avant le séjour, conférences, formation des guides-accompagnateurs sur ces problématiques pour qu'ils soient en mesure de transmettre l'information au cours du voyage.

4.2.2.4.2 Facteurs de rejet de la RSE en Gestion de la relation client

Par la suite, 3 facteurs de rejet ont été identifiés lors du codage pour expliquer le fait que certaines pratiques ne soient pas intégrées par tous les répondants, décrits en Annexe C et résumés en Tableau 4.17 :

Tableau 4.17 Facteurs de rejet de la RSE en Gestion de la relation client

Facteurs d'intégration de la RSE en Gestion de la relation client	Total dirigeants	Nombre de références encodées à la thématique
Nature du métier	5/9	9
Clientèles	3/9	3
Dirigeant	1/9	2

Le premier facteur de rejet de la RSE identifié à l'échelle de la gestion de la relation client concerne la nature du métier de voyageur et le fonctionnement interne des entreprises (voir Annexe C, Tableau 4.17). Dans ce contexte les pratiques liées au partage d'information et de conseils sur les comportements responsables à avoir à destination (dirigeant D) ainsi que la question de la protection des données confidentielles des visiteurs (dirigeants D et E) sont décrites comme éloignées des réalités de certaines entreprises de voyageur lorsque celles-ci ne font pas affaire directement avec les visiteurs et qu'elles fonctionnent par le biais d'un réseau de distribution. Le recours au réseau de distribution (agences de voyages) est ainsi décrit par les dirigeants D et E comme un facteur pouvant altérer la transparence et la

richesse de l'information fournie aux touristes, tout comme le recours à des guides-accompagnateurs externes à l'entreprise (dirigeant G). La performance en RSE liée au critère de transparence de l'information fournie aux touristes peut parfois être également altérée pour des questions de flexibilité dans le forfait dont peuvent faire preuve les entreprises ou lorsque celles-ci souhaitent créer un élément de surprise pour les voyageurs au cours de leur séjour (dirigeants F et I). Le dirigeant I ajoute que la question des tarifs non ventilés peut également altérer la transparence de l'information fournie aux touristes, mais précise que « ce n'est pas la nature de l'industrie. Il n'y a personne qui ventile les tarifs de toutes les prestations ».

En seconde position des facteurs liés aux clientèles expliquent également en partie le rejet de la RSE dans cette catégorie selon les dirigeants B, F et I (voir Annexe C, Tableau 4.17). La performance sur la garantie de la santé et de la sécurité des voyageurs peut également varier avec certains imprévus, selon les groupes, certains clients souhaitant parfois prendre part à des activités qu'ils ne sont pas physiquement en mesure d'accomplir (dirigeant B). Le dirigeant F explique finalement que selon les dynamiques de groupe, le séjour peut également subir des modifications qui n'étaient pas prévues avant le départ, ce qui peut altérer l'information fournie au préalable aux touristes. Le dirigeant I explique enfin que les pratiques de conscientisation du touriste peuvent parfois être rejetées lorsque certains clients ne sont pas à l'aise ou ne souhaitent pas aborder ces sujets, le but n'étant pas de placer le client dans une position inconfortable ou de l'incriminer.

Les motivations personnelles de l'entrepreneur ont finalement été abordées par un seul des 9 dirigeants interrogés (dirigeant H) comme un facteur de rejet de la RSE dans cette catégorie (voir Annexe C, Tableau 4.17). Le dirigeant H affirme ainsi ne pas prioriser certaines actions dans la mesure où, selon les perceptions de ce dernier, le rôle de l'entreprise de voyageur n'est pas de conscientiser les voyageurs sur les

pratiques responsables à avoir à destination, et que l'essentiel se trouve dans la qualité du produit livré.

4.2.2.5 La RSE des voyagistes en Coopération avec la destination

La coopération avec la destination est la dernière catégorie regroupant des pratiques de gestion RSE spécifiques aux réalités des entreprises de voyagistes, selon l'opérationnalisation du concept de RSE présenté en Chapitre 2. Tout comme les quatre catégories précédentes, il a été demandé aux dirigeants de décrire spontanément les pratiques en RSE intégrées dans leur entreprise. Les pratiques les plus citées de manière spontanée par les répondants sont la coopération avec différentes parties prenantes à la destination (secteurs privé et public, société civile, autorités locales, ONG) pour soutenir le développement durable et le développement de partenariats. En troisième position, une catégorie « nul » a également été créée, 3 dirigeants sur 9 affirmant ne pas intégrer de pratiques responsables à cette échelle, mises à part des actions personnelles et volontaires de soutien aux communautés locales (dons financiers ou de biens) pour les dirigeants A et H. La mise en place de projets de développement ou de conservation n'est finalement citée que par le dirigeant I (Tableau 4.18).

Les dirigeants interrogés accordent, de manière globale, moins d'importance à se responsabiliser à cette échelle (voir Annexe A). Tel que pour la gestion de la chaîne logistique, ce critère n'est néanmoins pas homogène et varie d'un dirigeant à l'autre, seuls 3 dirigeants (B, D et H) affirmant ne pas considérer personnellement la coopération avec la destination comme une zone d'action en RSE importante (voir Annexe A).

Tableau 4.18 Pratiques de gestion RSE en Coopération avec la destination citées spontanément par les participants

Pratiques de RSE en Coopération avec la Destination	Répondants									Total répondants
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	
Coopération avec différentes parties prenantes à la destination (secteurs privé et public, société civile, autorités locales, ONG) pour soutenir le développement durable			X			X	X		X	4/9
Développement de partenariats			X				X		X	3/9
Nul	X			X				X		3/9
Actions personnelles et volontaires de soutien aux communautés locales (dons de charité)	X							X		2/9
Mise en place de projets de développement ou de conservation									X	1/9

En termes de performance, cette catégorie est également, après la gestion de la chaîne logistique, celle dans laquelle les participants à l'étude se perçoivent comme moins performants dans l'opérationnalisation de la RSE (voir Annexe A). Trois critères ont été présentés aux répondants :

- Coopération avec différentes parties prenantes à la destination (secteurs privé et public, société civile, autorités locales, ONG) pour soutenir le développement durable
- Développement de partenariats
- Mise en place de projets de développement et de conservation

Ces trois pratiques ont été abordées de manière spontanée par au moins 1 répondant sur 9 (Tableau 4.18). Les dirigeants semblent ainsi être en connaissance de ce qu'impliquerait la RSE à l'échelle de la coopération avec la destination, mais les actions paraissent intégrées de manière sporadique d'un dirigeant à l'autre.

En termes de performance en RSE dans cette dernière catégorie, les pratiques les plus intégrées dans la stratégie des petites entreprises de voyageur interrogées sont la coopération avec différentes parties prenantes à destination pour soutenir son développement durable et le développement de partenariats (voir Annexe A). La performance perçue par les répondants sur ces pratiques demeure cependant faible (3,77/10 en moyenne) et varie grandement d'un dirigeant à l'autre, montrant une faible synergie des acteurs dans cette zone d'action en RSE (voir Annexe A). La mise en place de projets de développement et de conservation à destination est finalement le critère le moins intégré selon ces derniers, les répondants positionnant leur entreprise à 0/10 sur cette pratique en termes de performance, à l'exception des dirigeants C, G et I (voir Annexe A).

4.2.2.5.1 Facteurs d'intégration de la RSE en Coopération avec la destination

Sept facteurs d'intégration de la RSE à l'échelle de la coopération avec la destination ont été identifiés dans le discours des répondants lors du codage des données, éclairant un manque d'harmonie dans les réponses des dirigeants pour expliquer les déterminants positifs de cet engagement. Ces résultats sont détaillés en Annexe C et récapitulés en Tableau 4.19 :

Tableau 4.19 Facteurs d'intégration de la RSE en Coopération avec la destination

Facteurs d'intégration de la RSE en Coopération avec la destination	Total dirigeants	Nombre de références encodées à la thématique
Motivations personnelles de l'entrepreneur	4/9	7
Clientèles	5/9	6
Caractéristiques de la destination	2/9	6
Nature du métier	2/9	3
Avantages pour l'entreprise	2/9	2
Communautés locales	2/9	2
Soucis de conformité	1/9	1

Le premier facteur d'intégration de la RSE dans cette zone d'action selon le nombre de références encodées à la thématique concerne les motivations personnelles de l'entrepreneur (voir Annexe C, Tableau 4.19), toujours selon les occurrences lexicales employées par les dirigeants et renvoyant directement à leur système de croyances ou à leurs objectifs personnels. Pour 4 dirigeants interrogés, la coopération avec la destination et la mise en place de partenariats sont associées à des objectifs très personnels, ces derniers insistant sur la base volontaire de ces pratiques et certains soulignant l'importance qu'ils accordent au fait de faire avancer l'industrie vers le développement durable du tourisme en réunissant différents acteurs autour de cette thématique. Les projets (développement, conservation) auxquels peuvent prendre part les dirigeants sont par ailleurs sélectionnés par les dirigeants de manière informelle, selon leurs croyances personnelles vis-à-vis de la thématique du projet ou les valeurs auxquels ils aspirent personnellement (dirigeant I).

En seconde position, les caractéristiques de la destination peuvent également expliquer en partie l'adhésion par l'entreprise de la coopération avec différents acteurs et territoires touristiques vers des objectifs de développement durable (voir

Annexe C, Tableau 4.19). Pour les dirigeants G et I, la mise en place de projets de conservation et de développement varie ainsi beaucoup d'une destination à l'autre, certaines étant parfois plus aptes à travailler sur ces enjeux avec des acteurs privés externes. De nombreux offices de tourisme montrent néanmoins, selon le dirigeant I, un intérêt de plus en plus marqué à travailler sur ces problématiques avec différents acteurs privés dont font partie les voyagistes. La coopération avec les offices de tourisme est par ailleurs décrite par le dirigeant I comme plus simple à mettre en place, ces derniers ayant un budget plus important et un certain intérêt à promouvoir leur destination de manière plus responsable.

La mise en place de projets de développement et de conservation a été décrite par les dirigeants A, B, C, F et I comme une pratique variant également selon l'intérêt porté à ces projets par la clientèle, constituant le troisième facteur d'intégration de la RSE à cette échelle (voir Annexe C, Tableau 4.19). Si la clientèle demande à participer à un projet en se rendant physiquement à destination ou en y contribuant financièrement, le voyageur à l'écoute de ses voyageurs sera plus porté à impulser ce type d'actions. La contribution aux projets dépend également des préférences de la clientèle, selon les projets ou destinations qui l'interpellent le plus (dirigeant I). Pour le dirigeant C, la coopération avec la destination et le partage de ces actions avec les voyageurs permettraient de « faire évoluer la connaissance vers le développement durable en fait, la connaissance des initiatives et en même temps à travers le plaisir de voyager ».

En quatrième position selon le nombre de références encodées à cette thématique la nature du métier de voyageur et son positionnement sur le marché ont également été décrits, tout comme pour les catégories en management et développement produit et en gestion de la chaîne logistique comme un déterminant majeur à ce type d'actions (voir Annexe C, Tableau 4.19). Dans ce contexte le dirigeant C insiste sur l'importance du développement de partenariats et d'un réseau conséquent selon la nature de son entreprise, dont l'objectif principal est de développer et de promouvoir le tourisme responsable à plusieurs échelles et dans différents territoires.

Le soutien aux communautés locales a également été abordé par deux répondants et constitue dans la présente analyse le cinquième facteur d'intégration de pratiques en RSE dans la coopération avec la destination (voir Annexe C, Tableau 4.19), notamment à travers la mise en place de partenariats de longue date avec des petites entreprises locales à destination que le voyageur encourage depuis leurs débuts (dirigeant F). Le soutien aux communautés autochtones du Québec a également été abordé par le dirigeant D, qui intègre leurs produits ou les propose aux voyageurs pour encourager leurs démarches, ce dernier affirmant néanmoins ne pas être assez performant dans cette catégorie dans la mesure où aucun partenariat officiel n'existe et que ces actions demeurent très ponctuelles.

En sixième position, le développement de partenariats avec des acteurs (notamment privés) dans les différentes destinations est également perçu comme avantageux pour l'entreprise selon les répondants B et G (voir Annexe C, Tableau 4.19), notamment pour encourager des relations de confiance, de soutien mutuel et de respect entre le voyageur et ses fournisseurs et sous-traitants, et donc de développer des expériences de meilleure qualité pour les clientèles.

Le souci de la conformité a finalement été abordé comme dernier facteur d'intégration de la RSE à cette échelle par 1 seul des 9 répondants pour cette catégorie (voir Annexe C, Tableau 4.19), le dirigeant H, qui perçoit les pratiques responsables en coopération avec la destination comme facultatives, à moins d'une réglementation stricte à ce sujet :

Il y a un manque d'informations, de réglementations. Comme l'OPC par exemple, là c'est rendu un règlement obligatoire alors ils peuvent faire la même chose avec l'écoresponsabilité... Je suis sûr que ça va être comme ça moi. A un moment donné, on va arriver à un point où on va être obligés de faire ça. (Entrevue H)

4.2.2.5.2 Facteurs de rejet de la RSE en Coopération avec la destination

Quatre facteurs de rejet de la RSE à l'échelle de la coopération avec la destination ont finalement été identifiés, rapportés en Annexe C et résumés dans le Tableau 4.20 :

Tableau 4.20 Facteurs de rejet de la RSE en Coopération avec la destination

Facteurs de rejet de la RSE en Coopération avec la destination	Total dirigeants	Nombre de références encodées à la thématique
Dirigeant	6/9	11
Manque de ressources	4/9	7
Fournisseurs & sous-traitants	3/9	3
Nature du métier	3/9	3

Le premier facteur identifié lors de l'analyse concerne les motivations personnelles du dirigeant, qui peuvent impulser des actions RSE dans cette catégorie, mais également être à l'origine de leur rejet dans la stratégie d'entreprise (voir Annexe C, Tableau 4.20). Dans ce contexte les dirigeants A, B et D expliquent ne pas percevoir la coopération avec différentes parties prenantes à destination dans le but de soutenir le développement durable et la mise en place de projets de développement et de conservation comme une fonction pour leur entreprise (dirigeant A) et affirmant que « Je n'ai pas le besoin, l'utilité, je ne vois pas la nécessité par exemple d'aller planter des arbres ou autre » (dirigeant B) ou que « ça ne fait pas partie des priorités pour une entreprise telle que la nôtre je pense... Là la priorité principale actuellement déjà c'est de survivre parce que c'est difficile au niveau touristique actuellement... » (dirigeant D). Le dirigeant H exprime également ne pas manifester d'intérêt à le faire, ce dernier expliquant que :

Le développement durable ça ne rentre pas vraiment dans mes objectifs je te dirais... A part vraiment là, et ça, c'est pour les agences en général, à part le fait de recycler ils ne font rien pour l'écologie [...] A part vraiment si c'est une entreprise dans laquelle les dirigeants sont des écologistes, là ils vont prendre vraiment ces mesures. Mais normalement les dirigeants d'agences ne pensent pas à ça, ils pensent au profit. (Entrevue H)

Toujours dans ce contexte et selon les répondants F et B, la responsabilité dans la mise en place de projets de développement et de conservation revient surtout à la destination, le dirigeant B manifestant par ailleurs une certaine méfiance envers le financement de projets en expliquant que, selon lui, l'argent n'est souvent pas distribué aux bonnes personnes et qu'il est difficile pour une entreprise extérieure d'avoir un contrôle sur cette dimension. Le répondant I finalement intègre ces pratiques de coopération dans son entreprise, mais affirme ne pas le faire à la même échelle selon les destinations, en choisissant de mettre l'accent sur les destinations jugées plus populaires ou perçues comme étant plus dans le besoin.

Le manque de ressources à l'interne constitue le second facteur abordé par les dirigeants pour expliquer le rejet de la RSE en coopération avec la destination dans leur entreprise (voir Annexe C, Tableau 4.20). Cela concerne le manque de ressources humaines et de temps disponible pour se consacrer à ces projets (dirigeants A, C et D), mais également un manque de ressources économiques pour engager ces démarches et notamment financer les projets de conservation ou de développement dans les destinations (dirigeants A, D et F). Les actions mises en place à cette échelle, d'origines volontaires et intuitives, manquent ainsi souvent de constance et demeurent très ponctuelles.

La question des fournisseurs à destination a également été abordée par 3 dirigeants et constitue le troisième facteur de rejet face à l'implémentation de ces pratiques responsables (voir Annexe C, Tableau 4.20). La recherche de bénéfices immédiats par les entreprises peut parfois compromettre les projets de coopération en

développement durable (dirigeant C) et certains d'entre eux, malgré leur engagement, n'ont pas les ressources (humaines, financières, temps) nécessaires pour la conduite de ces projets (dirigeants G et I).

Si la nature du métier peut finalement être un facteur d'intégration de ces pratiques responsables en coopération avec la destination, elle peut également constituer un facteur de rejet selon les dirigeants B, E et H (voir Annexe C, Tableau 4.20). Ces derniers affirment qu'un voyageur plus classique n'ayant pas de positionnement en tourisme responsable ou durable sur le marché aura moins tendance à impulser ce type d'actions à l'interne que les entreprises œuvrant sur ce marché de niche.

4.3 Résultats de l'analyse Importance / Performance

Tel qu'indiqué en Chapitre 3, la matrice Importance / Performance est une méthode très utilisée dans la recherche en tourisme et en hôtellerie (Ka Wai Lai et Hitchcock, 2014) qui permet notamment d'identifier de manière simple, dans un contexte managérial, les actions stratégiques prioritaires à mettre en place à l'interne selon l'importance qui leur est accordée et la performance perçue face à ces critères (Azzopardi et Nash, 2013). L'analyse Importance / Performance est utilisée dans le contexte de la présente recherche pour identifier les zones d'action prioritaires en RSE à intégrer à la stratégie des petites entreprises de voyageur interrogées, selon l'importance que les dirigeants accordent à ces différentes zones d'action et la performance actuelle qu'ils perçoivent de leur entreprise sur ces catégories. L'analyse est d'abord effectuée de manière générale sur le concept de RSE, mais également de façon plus spécifique par zone d'action en RSE selon l'opérationnalisation du concept expliqué en Chapitre 2. Il s'agit donc d'étudier l'importance accordée par le dirigeant au concept et à son opérationnalisation ainsi que son utilisation effective dans la stratégie d'entreprise.

4.3.1 Importance / Performance du concept de RSE

La première matrice construite concerne le concept même de RSE et les perceptions globales qu'en ont les dirigeants. Selon la Figure 4.1, il est ici observé que 7 dirigeants sur les 9 répondants accordent une certaine importance à la RSE, et perçoivent leur entreprise comme performante en matière de responsabilité sociale et environnementale. Selon la matrice, ces derniers devraient poursuivre sur cette voie pour ne pas être en désaccord avec l'importance qu'ils accordent au concept. Le dirigeant D quant à lui perçoit son entreprise comme peu performante en RSE malgré l'importance qu'il accorde au concept, ce qui suggère à l'organisation un renforcement des pratiques en RSE à l'interne afin de pallier ce qui pourrait constituer une forme de faiblesse stratégique (Azzopardi et Nash, 2013). Le dirigeant H finalement n'accorde que peu d'importance au concept, mais perçoit son entreprise comme assez performante en RSE, ce qui ne nécessite pas d'action particulière de sa part, si ce n'est une reconsidération du déploiement des ressources dédiées à la RSE afin de ne pas concentrer trop d'efforts sur une stratégie jugée non importante.

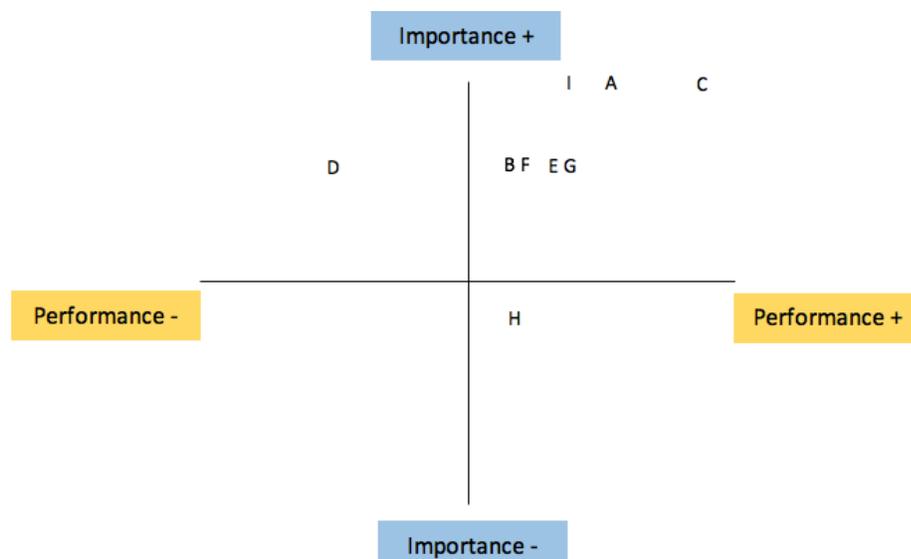


Figure 4.1 Matrice Importance / Performance RSE

Le concept de RSE demeure cependant très large et vague lorsque les pratiques qui y sont associées ne sont pas considérées. Afin de mieux identifier les zones d'action prioritaires en RSE chez les petits voyagistes, la même analyse est effectuée selon les cinq catégories d'opérationnalisation de la RSE décrite en Chapitre 2 : le management interne, le management et développement produit, la gestion de la chaîne logistique, la gestion de la relation client et la coopération avec la destination. L'importance accordée par les dirigeants sur chacune de ces catégories est croisée à la performance moyenne perçue de leur entreprise, calculée selon les différents critères présentés aux répondants (voir Annexe A). L'analyse Importance / Performance n'a pas été construite selon chacun des critères responsables (par exemple les pratiques de recyclage, les pratiques de recrutement équitable etc.) mais bien selon le score moyen obtenu par zone d'action afin de ne pas trop alourdir les entrevues passées auprès des répondants et ainsi optimiser la qualité des réponses fournies par ces derniers.

4.3.2 Importance / Performance Management interne

Les résultats montrent que l'ensemble des répondants accordent une certaine importance à intégrer des pratiques responsables au management interne de l'entreprise et se perçoivent comme assez performants à le faire (voir Annexe A, Figure 4.2). Les résultats de la matrice (Figure 4.2) suggèrent donc que le management interne constitue une zone d'action en RSE qu'il faut continuer de valoriser à l'interne pour les voyagistes. Dans ce contexte, il est suggéré aux dirigeants de conserver cette dynamique à l'interne, et de poursuivre les efforts en RSE menés dans cette zone d'action notamment sur les pratiques de recyclage, d'économie en énergie, de réflexion menée autour des conditions de travail des employés, de recrutement équitable et d'amélioration de l'information dans l'entreprise (voir Annexe A). De manière globale, la formation du personnel à une

meilleure gestion environnementale est le seul critère sur lequel les dirigeants perçoivent leur entreprise comme étant moins performante dans cette catégorie, et donc sur laquelle ils pourraient concentrer plus de ressources pour s'améliorer, à l'exception des dirigeants A, E et G (voir Annexe A).

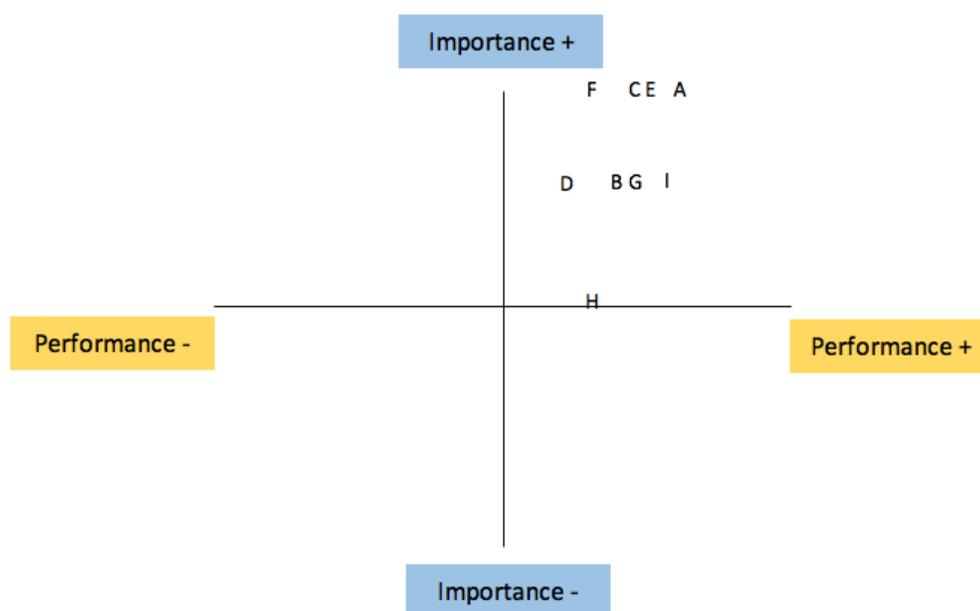


Figure 4.2 Matrice Importance / Performance RSE en Management interne

4.3.3 Importance / Performance Management et Développement produit

Les résultats de la matrice Importance / Performance en management et développement produit apparaissent comme plus éparés. La plus grande majorité des dirigeants (B, C, D, E, I) accordent une certaine importance à un management et développement produit responsable et se perçoivent comme plutôt performants à le faire (Figure 4.3). Ces derniers devraient alors poursuivre leurs efforts en RSE dans cette catégorie, et notamment le dirigeant E qui y accorde une grande importance, mais se perçoit comme légèrement moins performant que les autres sur la partie

supérieure droite de la matrice. Le dirigeant A accorde lui une importance plutôt élevée à cette zone d'action en RSE malgré sa performance jugée beaucoup plus faible. Il serait alors suggéré pour cette entreprise d'entraîner différentes actions pour développer des produits touristiques plus responsables. De manière globale, les efforts à poursuivre concernent surtout la question des petits groupes privilégiés et de la réflexion menée autour de la capacité de charge de certains sites, l'encouragement à la consommation de produits et services locaux, la relation de long terme entretenue avec les fournisseurs et la réflexion menée autour de l'image de la destination véhiculée par le produit fini. Selon l'importance accordée à cette zone d'action par les dirigeants, plus de ressources devraient être déployées pour améliorer la performance en RSE sur les critères liés au choix des destinations établis en fonction de leurs efforts en matière de développement durable, à la préférence pour les structures d'hébergement responsables et finalement aux transports moins polluants et à la compensation financière sur le carbone (voir Annexe A). Stratégiquement, les dirigeants H et F ne perçoivent finalement pas une grande importance à cette catégorie, à laquelle ils déploient peut-être trop de ressources pour une importance jugée beaucoup plus faible (Figure 4.3).

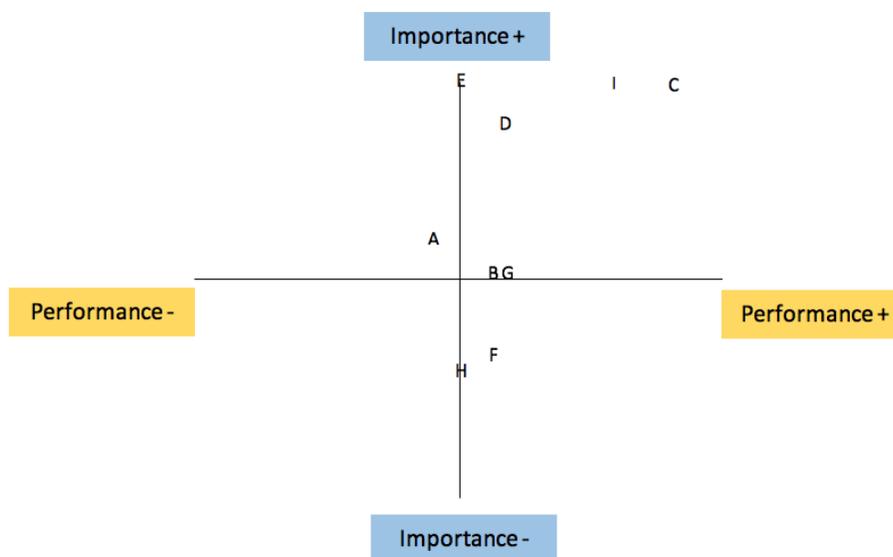


Figure 4.3 Matrice Importance / Performance RSE en Management et Développement produit

4.3.4 Importance / Performance Gestion de la chaîne logistique

La matrice Importance / Performance en gestion de la chaîne logistique montre que la grande majorité des répondants ne sont pas du tout performants dans l'opérationnalisation de la RSE à cette échelle (Figure 4.4). Seuls les dirigeants I et C y accordent une grande importance et perçoivent leur entreprise comme plutôt performante dans cette catégorie de la RSE, ce qui suggère que ces derniers devraient maintenir les pratiques qui en découlent et continuer à les exploiter davantage dans la stratégie de leur entreprise. Les dirigeants A, G, D et F, malgré l'importance qu'ils accordent au fait d'établir des pratiques de gestion responsable dans la chaîne logistique ne se perçoivent pas du tout performants dans l'opérationnalisation effective de ces pratiques. Ce résultat suggère que pour ces 4 entreprises, cette catégorie devient alors prioritaire et que ces derniers devraient entraîner une action pour devenir plus performants en RSE à cette échelle. L'ensemble des pratiques

responsables associées à cette catégorie devraient alors être améliorées en priorité par ces entreprises, à l'exception des procédures contractuelles responsables (transparence et clarté de l'information) pour laquelle les dirigeants se perçoivent comme déjà performants (voir Annexe A). Les dirigeants B, E et H ne devraient finalement entraîner aucune action significative dans cette catégorie dans la mesure où, si ces derniers ne se perçoivent pas du tout performants en RSE à cette échelle, l'importance qu'ils lui accordent demeure également très faible.

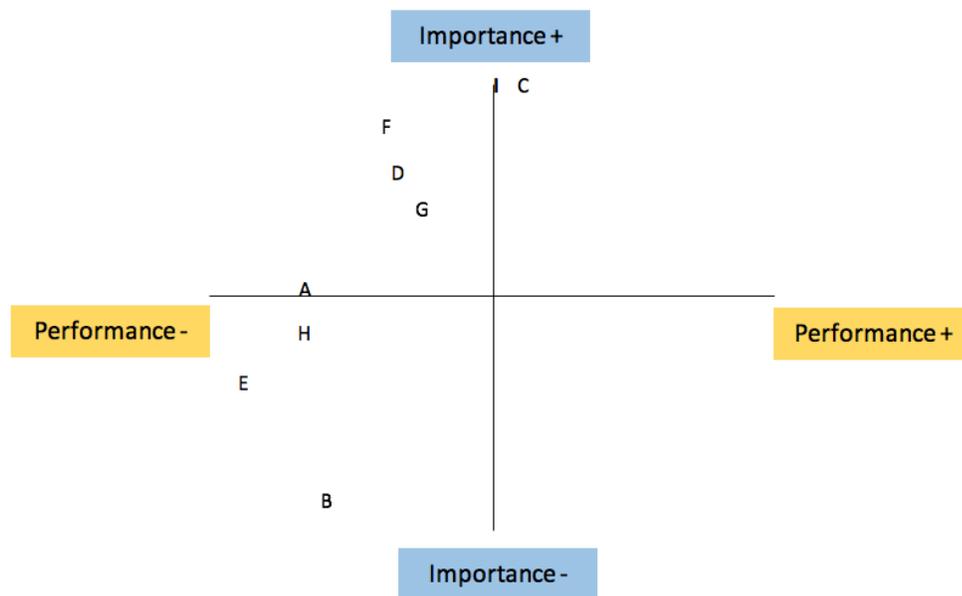


Figure 4.4 Matrice Importance / Performance RSE en Gestion de la chaîne logistique

4.3.5 Importance / Performance Gestion de la relation client

Selon les résultats observés sur la matrice Importance / Performance en gestion responsable de la relation client (Figure 4.5), l'ensemble des dirigeants interrogés accordent à cette catégorie de la RSE une grande importance et se perçoivent comme performants, globalement dans l'ensemble des pratiques qui découlent de cette zone

d'action (voir Annexe A). Ces résultats montrent que cette zone d'action en RSE, tout comme le management interne, est déjà bien intégrée par les répondants dans leur entreprise, et que ces derniers doivent maintenir leurs efforts pour demeurer performants à cette échelle.

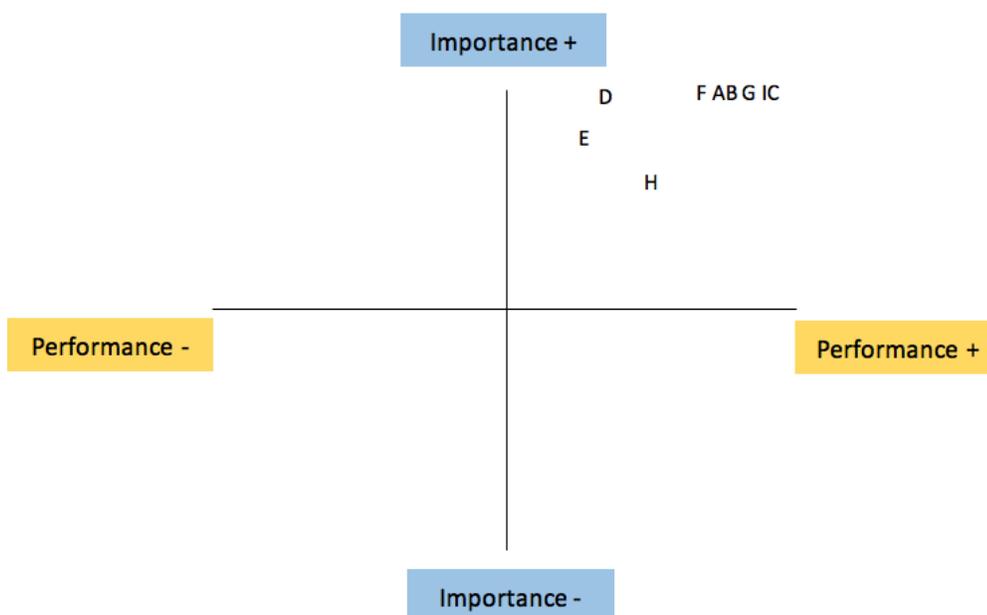


Figure 4.5 Matrice Importance / Performance RSE en Gestion de la relation client

4.3.6 Importance / Performance Coopération avec la destination

La dernière matrice Importance / Performance étudiée est construite selon l'importance accordée par les répondants au fait de coopérer avec les différentes destinations qu'ils proposent dans leurs forfaits et leur performance dans cette même catégorie. Tout comme pour le management et développement produit, cette matrice montre des résultats plus variés. La majorité des répondants accordent à cette catégorie une certaine importance, mais seuls 3 d'entre eux se perçoivent comme

performants à le faire (Figure 4.6). Les dirigeants C, I et G devraient donc maintenir leurs efforts pour demeurer performants en RSE à cette échelle. Les dirigeants A, D, E et F, au vu de l'importance qu'ils accordent à cette catégorie de la RSE devraient concentrer leurs efforts sur les pratiques qui en découlent afin d'en améliorer leur performance. Selon les résultats observés, l'ensemble des pratiques associées à cette catégorie doivent faire l'objet d'une amélioration, notamment pour tout ce qui touche à la coopération avec différentes parties prenantes à la destination et la mise en place de projets de développement et de conservation (voir Annexe A).

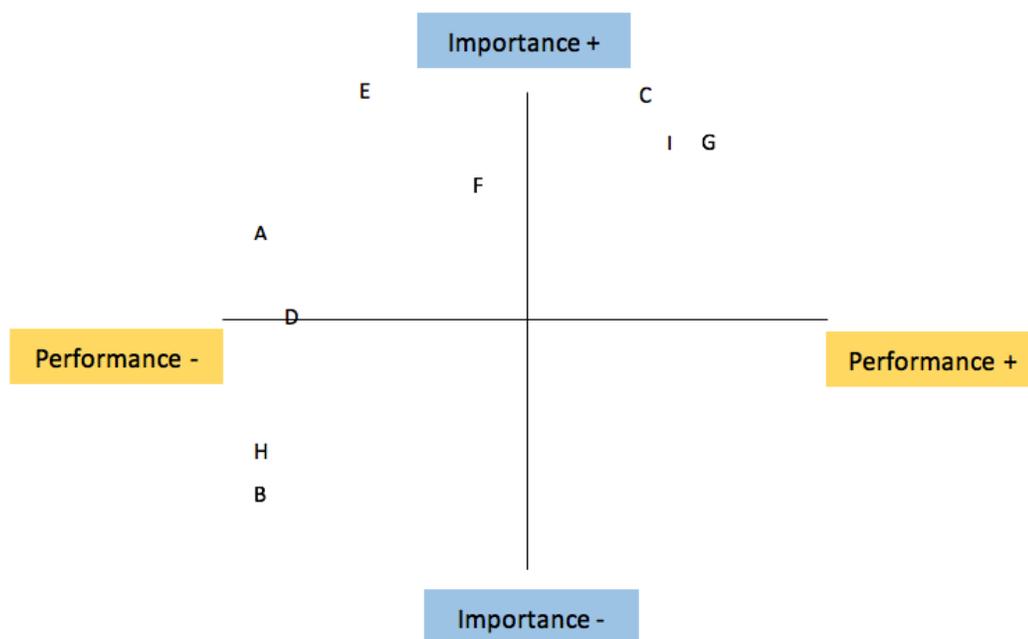


Figure 4.6 Matrice Importance / Performance RSE en Coopération avec la destination

4.3.7 Des variations possibles selon les profils des dirigeants ?

Les matrices en RSE dans les deux catégories du management interne et de la gestion de la relation client montrent des résultats homogènes pour l'ensemble des dirigeants participant à l'étude. Ces deux catégories ont donc une place prioritaire dans la stratégie des petits voyagistes en général, malgré les différents profils et les valeurs et objectifs auxquels peuvent aspirer les dirigeants.

Qu'en est-il des autres catégories ? Certains profils de dirigeants accordent-ils plus d'importance ou sont-ils plus aptes à opérationnaliser certains aspects de la RSE ? Pour tenter d'analyser cet aspect, les valeurs personnelles que les dirigeants interrogés souhaitent transmettre à la gestion de leur entreprise (Tableau 4.21) sont comparées aux 3 matrices en RSE restantes, soit le management et développement produit, la gestion de la chaîne logistique et la coopération avec la destination.

Tableau 4.21 Valeurs personnelles des dirigeants interrogés

Dirigeant	Valeurs personnelles perçues				
	Valeurs commerciales (recherche de profit, excellence du service)	Valeurs humaines	Valeurs liées au métier (« artisans du voyage »)	Valeurs environnementales	Valeurs spirituelles
A		X	X		X
B	X				
C		X	X	X	X
D		X	X		
E		X	X		
F		X			
G		X			X
H	X				
I		X	X		X

Cette comparaison n'a donné aucun résultat concluant quant aux catégories « gestion de la chaîne logistique » et « management et développement produit », dont l'importance accordée et la performance perçue sont décrites de manières très hétérogènes par les dirigeants, ne permettant pas d'établir de relation évidente lorsqu'on croise ces résultats avec leurs valeurs personnelles (Tableau 4.21). Pour ce qui est de la coopération avec la destination, les deux seuls dirigeants affirmant ne pas accorder d'importance à cette catégorie sont les seuls dirigeants se décrivant comme ayant des valeurs commerciales, liées au souci d'un excellent service à la clientèle et notamment à la recherche de profit. Cet aspect peut suggérer que les dirigeants plus portés vers des objectifs commerciaux et de croissance pour leur entreprise pourraient avoir moins tendance à coopérer avec la destination sur des problématiques liées au développement durable, car cela ne s'accorde pas avec leurs objectifs personnels. Les données permettant de dresser un portrait plus précis du dirigeant ne sont néanmoins pas assez nombreuses pour mener à des résultats concluants. Ce dernier point sera notamment abordé dans le prochain chapitre au sein d'une partie dédiée aux pistes de recherches possibles en lien avec la présente étude.

4.4 Conclusion du Chapitre 4

L'analyse des résultats a permis d'éclairer différents aspects de la RSE au sein des petites entreprises de voyageur en dressant un portrait des perceptions générales des dirigeants face à ce concept et à son opérationnalisation. Il ressort de l'analyse que ces derniers ont une perception plutôt positive de la RSE et la considèrent dans ses dimensions liées à l'environnement écologique, à la société, aux employés, aux fournisseurs et sous-traitants et enfin à la clientèle. Les grands enjeux perçus par les acteurs face à la RSE concernent les clientèles et fournisseurs, les changements organisationnels qu'impliquent cet engagement, les caractéristiques des destinations, les ressources économiques disponibles à l'interne et la nature du métier, des défis

auxquels ces entreprises peuvent être confrontées dans l'implémentation de pratiques responsables. De manière globale, il a également été vu que les principales motivations d'engagement seraient directement liées aux valeurs et motivations personnelles du dirigeant, aux pressions externes ressenties par ce dernier, à la nature du métier du voyageur et finalement et plus moindrement aux avantages économiques perçus que pourraient induire cet engagement sur le long terme. Les principaux freins décrits par les participants concernent également les clientèles et le rejet total par ces dernières de certaines actions en RSE mises en place par l'entreprise, le manque de ressources (économiques, temps, RH) et l'incapacité de certaines destinations à offrir des possibilités d'action au voyageur. Certains dirigeants ne perçoivent cependant pas de freins insurmontables à cet engagement, un constat venant appuyer la perception plutôt positive que les répondants affirment avoir de la RSE.

La seconde partie de l'analyse thématique a par la suite permis de faire l'état des lieux des pratiques de RSE les mieux intégrées au sein des PE de voyageurs, ainsi que celles qui le sont moins ou ne le sont pas du tout, en précisant les facteurs conduisant à leur adhésion ou à leur rejet. De manière globale, il est apparu que les pratiques responsables en gestion de la relation client et en management interne sont les mieux intégrées par les acteurs interrogés. Vient ensuite la catégorie du développement et management produit, assimilée et intégrée par certains d'entre eux, mais dont la perception de la performance en RSE varie grandement selon les pratiques et d'un dirigeant à l'autre. Les pratiques de RSE en coopération avec la destination sont très peu intégrées et se placent en quatrième position, finalement suivies par la gestion responsable de la chaîne logistique qui apparaît comme la zone d'action la moins importante pour les participants à l'étude, qui ne se perçoivent pas non plus comme très performants dans l'opérationnalisation des critères qui y sont associés. Les grands facteurs d'intégration de la RSE identifiés au travers des 5 différentes zones d'action et pratiques associées concernent les motivations

personnelles de l'entrepreneur, les avantages perçus pour l'entreprise (économiques, moyen de contrôle de la qualité), le souci de conformité face aux pressions externes reçues, la prise en compte et le soutien aux parties prenantes de l'entreprise (clientèles, communautés locales, fournisseurs), les caractéristiques des destinations proposées et la nature du métier de voyageur. Dans une perspective similaire, les facteurs de rejet identifiés au travers des différentes zones d'action et des pratiques qui en découlent impliquent également les objectifs personnels du dirigeant pouvant être en désaccord avec certaines de ces actions responsables. Ces facteurs concernent également l'éloignement de certains critères responsables des réalités de la PE, les caractéristiques des destinations opérées, la nature du métier du voyageur, le manque de ressources à l'interne (temps, financières, RH) et le rejet de la RSE par certaines parties prenantes de l'entreprise (clientèle, fournisseurs) ainsi que les difficultés de contrôle perçues dans cette dynamique.

Les matrices Importance / Performance ont finalement été présentées selon les données récoltées sur le terrain auprès des dirigeants afin d'identifier, d'un point de vue stratégique, les zones d'action prioritaires en RSE pour les entreprises participant à l'étude. Ces résultats ont été confrontés par la suite à ceux portant sur les valeurs personnelles des dirigeants pour tenter d'établir un lien entre l'intégration de certaines zones d'action en RSE et le profil des entrepreneurs interrogés. Ce croisement n'a néanmoins pas permis de mener à des résultats suffisamment concluants, ouvrant la voie à des pistes de recherche en lien avec la présente étude et qui seront décrites dans le prochain chapitre.

CHAPITRE V

DISCUSSION

Le chapitre précédent a permis de présenter les résultats de la recherche, obtenus selon le processus de codage des données récoltées auprès des dirigeants de voyagistes de petite taille interrogés. Ce cinquième et dernier chapitre a désormais pour objectif de confronter ces résultats à la littérature afin de déterminer des liens entre la présente étude et d'autres travaux connexes et d'en tirer des conclusions. Il s'agit ici de voir, dans le contexte de l'étude de l'engagement responsable de la petite entreprise de voyageur si les résultats présentés en Chapitre 4 rejoignent la littérature académique, ou si de nouveaux angles ressortent de l'analyse.

5.1 Les déterminants de la RSE dans les petites structures de voyageur

5.1.1 La perception de la RSE et de ses dimensions par les dirigeants de petits voyagistes

Les résultats présentés en Chapitre 4 ont révélé une perception plutôt positive de la RSE de la part des dirigeants de voyageur interrogés, qui lui accordent une certaine importance au vu des environnements et des modes de fonctionnement actuels des entreprises. Tel que démontré dans le précédent chapitre, les participants à l'étude conçoivent la RSE dans ses dimensions environnementale et sociale, et reconnaissent également la responsabilité de la firme dans les relations qu'elle entretient avec ses

employés, ses fournisseurs et sous-traitants, mais aussi sa clientèle. Les résultats ont toutefois révélé des écarts entre les dimensions de la RSE reconnues par les dirigeants, et l'importance ou la performance perçue par ces derniers face à ces mêmes volets. L'association spontanée de la RSE avec la responsabilité de la firme face à sa clientèle est abordée par un nombre plus restreint de répondants et semble ainsi moins significative (Tableau 4.2), malgré la grande importance accordée et la performance perçue de leur entreprise sur les pratiques RSE touchant à la gestion de la relation client. Ces résultats sont en lien avec les propos de Temri (2011) énonçant que les PE n'identifient pas nécessairement toutes leurs pratiques de RSE comme telles, et donc, dans le cas présent, n'associent pas nécessairement le fait d'avoir un comportement responsable avec leur clientèle comme faisant partie du domaine de la RSE. Ce constat effectué à partir des résultats rejoint également les propos de Bon et Pensel (2015) abordant dans ce contexte un engagement « inconscient » de la part de certains dirigeants de petites entreprises dans des pratiques de RSE.

Les résultats de la présente recherche liés aux perceptions générales des dirigeants de petits voyageurs sur la RSE rejoignent ceux d'une étude proche effectuée par Khairat et Maher en 2010, faisant usage d'une opérationnalisation similaire de la RSE spécifique à l'industrie des voyageurs (TOI, 2003). L'étude effectuée par les deux auteurs montre, tel que pour la présente recherche, une attitude positive des voyageurs interrogés face à l'intégration de la RSE dans leur entreprise (Khairat et Maher, 2010). Les travaux de Sheldon et Park (2011) portant sur l'engagement sur la voie de la RSE dans l'ensemble du secteur touristique (dont les voyageurs) mènent par ailleurs à des conclusions similaires. Ces études portent néanmoins sur des entreprises de plus grande taille, ce qui permet d'avancer, en comparaison à la présente recherche, une connaissance nouvelle éclairant que la taille de l'entreprise ne semble pas avoir d'influence sur l'image véhiculée par la RSE dans les entreprises de voyageur, qui en gardent une perception globalement positive. Si la dimension environnementale est largement reconnue par les petits voyageurs comme une

composante inhérente de la RSE (Tableau 4.2), la dimension sociale a cependant été décrite comme la plus simple à opérationnaliser de manière efficiente à l'interne. Ces résultats rejoignent ceux présentés par Ondoua Biwolé (2017) dont les travaux portent sur l'état des lieux des publications scientifiques étudiant l'engagement des PME sur la voie de la RSE, l'auteure constatant que peu de PME s'engagent simultanément dans les trois dimensions de la RSE, avec une dominance du volet social dans la pratique.

En somme, les résultats portant sur les perceptions générales des petits voyageurs face au concept de RSE et leur confrontation à la littérature révèlent d'abord une attitude positive des acteurs face au concept, la taille de leur entreprise ne semblant pas influencer ces perceptions. Les dirigeants de petits voyageurs s'engagent ensuite dans certaines pratiques responsables de manière inconsciente, notamment dans les relations qu'ils entretiennent avec leur clientèle. D'un point de vue opérationnel enfin, la dimension sociale de la RSE domine dans les petites structures, qui semblent éprouver plus de difficultés à opérationnaliser des actions responsables à l'échelle environnementale.

5.1.2 Les leviers de la RSE

Différents facteurs pouvant entraîner l'adhésion à une démarche et à des pratiques de RSE au sein de la petite entreprise de voyageur ont été présentés dans le chapitre précédent. Ces facteurs constituant les leviers de la RSE ont par ailleurs été mobilisés à plusieurs reprises par les répondants pour expliquer leur engagement dans les différentes zones d'action possible pour les entreprises de voyageur (management interne, management et développement produit, gestion de la chaîne logistique, gestion de la relation client, coopération avec la destination). Ces répétitions thématiques (voir Annexe D) témoignent du poids de ces différents facteurs pour

expliquer l'engagement responsable du petit voyageur sur la voie de la RSE, rapportés dans la Figure 5.1 :

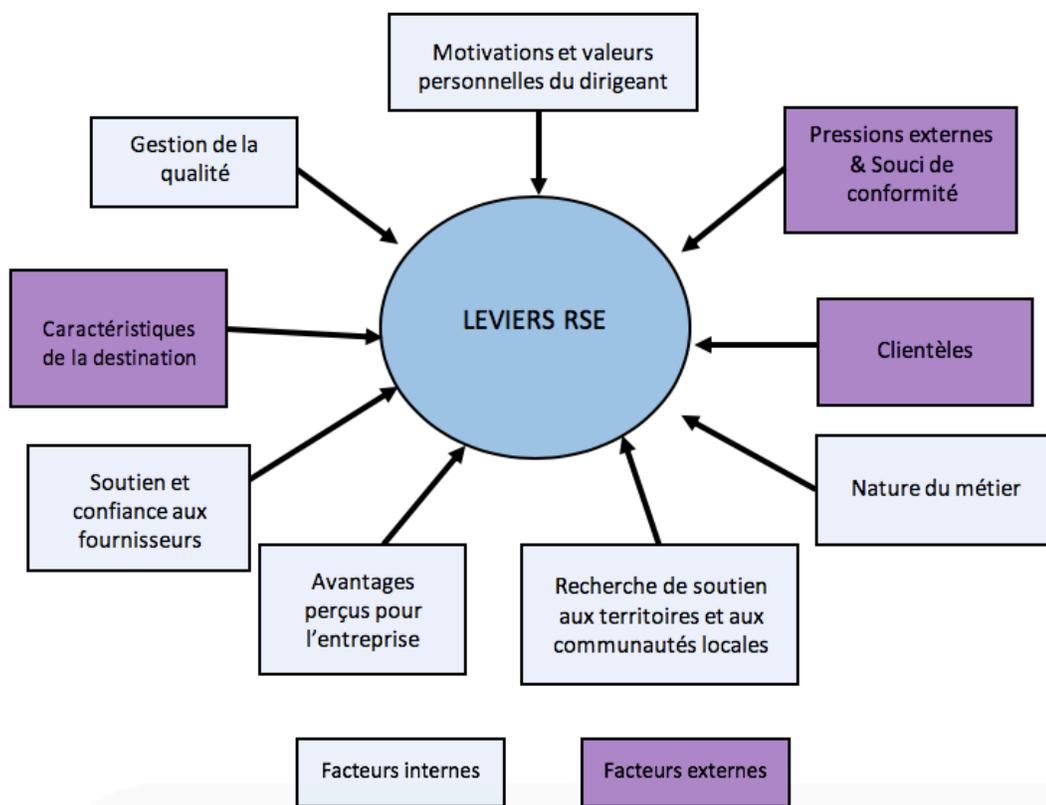


Figure 5.1 Les leviers de la RSE chez le petit voyageur

Les facteurs internes abordés par les répondants pouvant conduire à l'adhésion de certaines actions RSE concernent notamment les croyances et motivations personnelles du dirigeant, la nature du métier de voyageur et de ses modes de fonctionnement ainsi que la recherche de soutien aux différentes communautés locales et territoires touristiques avec lesquels traite l'entreprise. Ils concernent

également la préservation d'une relation de confiance et de soutien avec les fournisseurs et la reconnaissance des avantages pouvant découler d'une telle démarche à l'interne, avec une perception alors plus instrumentale de la RSE (économies réalisables à l'interne, outil de contrôle de la qualité, facteur de différenciation, autopréservation face à la concurrence, etc.). D'autres constituent plutôt des facteurs externes et concernent les pressions extérieures ressenties par la firme et la recherche de conformité avec son milieu institutionnel (outil de légitimation), l'écoute du marché et le respect de la clientèle et de ses besoins et enfin les caractéristiques de la destination (offre disponible, cadre légal, aspect sécuritaire, etc.) pouvant parfois être facilitatrices de pratiques responsables.

Ces résultats soutiennent ainsi particulièrement le cadre théorique retenu et présenté en Chapitre 2 (théorie néo-institutionnelle et théorie entrepreneuriale), en appuyant premièrement le rôle central des valeurs et objectifs personnels de la personne du dirigeant dans l'engagement de la PE touristique sur la voie de la RSE. Les valeurs et motivations personnelles du dirigeant ont été abordées par les différents participants et désignées à de nombreuses reprises à la fois comme la plus grande motivation de cet engagement responsable, mais également comme un facteur primordial d'intégration ou de rejet des pratiques de RSE dans l'ensemble des zones d'action étudiées (voir Annexe D). Les répondants ont également évoqué les pressions qu'ils pouvaient ressentir et le souci de se conformer à certaines attentes émanant de la société comme constituant un facteur d'intégration de la RSE, de manière légèrement moins importante toutefois, car abordées par un nombre plus restreint de participants. Ces résultats rejoignent les fondements du néo-institutionnalisme, deuxième approche utilisée comme cadre théorique dans la présente étude (Chapitre 2) selon laquelle les pressions externes ressenties par l'entreprise la pousse à adopter certains comportements stratégiques afin de demeurer légitime et de valoriser son image auprès de ses différentes parties prenantes. Ces constats issus des résultats de l'étude rejoignent les travaux de Khairat et Maher (2010) portant sur la RSE au sein des grandes entreprises de voyageur, révélant que la principale motivation d'engagement

pour ce type de structure concerne la construction d'une image publique positive pour l'entreprise. Cette motivation s'apparente aux fondements du néo-institutionnalisme expliqués précédemment : la firme ressent certaines pressions externes émanant de la société et le besoin de s'y conformer, cette dernière étant alors en quête de légitimité et souhaitant valoriser son image aux yeux du public (Béji-Bécheur et Bensebaa, 2009). Tel qu'évoqué précédemment, cette motivation d'engagement (souci de conformité et réponse aux pressions externes reçues) a également été abordée par certains dirigeants de petits voyagistes participant à la présente recherche (Tableau 4.4), de manière toutefois moins importante que les croyances et objectifs personnels du dirigeant. Ces résultats rejoignent les propos de Temri (2011) et de Quairrel et Auburger (2005), ces auteurs affirmant que bien souvent les petites et moyennes entreprises ressentent des pressions institutionnelles beaucoup moins importantes que celles perçues par les plus grandes firmes. Quairrel et Auburger (2005) précisent dans ce contexte que pour les PME, les pressions externes ne sont pas nécessairement suffisantes pour changer radicalement les pratiques de ce type d'entreprises, un aspect venant confirmer le défi que représente la promotion de la RSE auprès de ces plus petites structures. Ces constats justifient le cadre théorique adopté dans la présente étude, confirmant la nécessité d'apporter à la théorie néo-institutionnelle une approche plus sociale pour expliquer l'engagement de la PE sur la voie de la RSE, en mobilisant l'approche entrepreneuriale (Ondoua Biwolé, 2017; Spence *et al.*, 2008).

Les résultats de la présente étude ont également identifié la nécessité de garantir la satisfaction de la clientèle comme un facteur notable d'intégration de pratiques responsables chez les voyagistes de petite taille. Le besoin de garantir la satisfaction de la clientèle, qui peut se définir comme « *the extent to which a company's business efforts matches or exceeds the expectations of the consumer* » (Fletcher *et al.*, 2018, p. 616), a également été identifié comme une des principales motivations d'engagement pour les plus larges entreprises du secteur par les auteurs Khairat et Maher (2010). Les voyagistes interrogés ont abordé le fait que, si la clientèle présente une certaine sensibilité à ces pratiques responsables ou cherche à consommer des

produits touristiques issus d'une telle démarche, l'entreprise aura alors tendance à suivre et à respecter les demandes émanant de ses clients. Ces constats ne semblent pas isolés et rejoignent les propos de Quairel et Auberger (2005), expliquant que le client ou « donneur d'ordre » constitue l'un des leviers de la RSE le plus souvent cités par les PME pour expliquer leur engagement, mais que les différentes pressions que la clientèle exerce sur l'entreprise ne peuvent avoir cours que dans le cadre d'activités *Business to Consumer*. Autrement, ces pressions proviendraient du réseau de distribution (Quairel et Auberger, 2005).

La nature des métiers du voyage et la recherche de soutien aux territoires touristiques et à leurs communautés hôtes ont également été présentés dans les résultats de l'étude comme des leviers de la RSE pour les petits voyageurs. La promotion effectuée autour de la rencontre de l'autre, de la découverte de ressources naturelles, de l'authenticité et de l'unicité de l'expérience proposée à destination est une des caractéristiques du métier décrites par les répondants comme un facteur de motivation ou d'intégration de la RSE au sein des petites structures de voyageur. Tel qu'expliqué dans la revue de littérature (Chapitre 1), la nature du tourisme et des métiers de son industrie peut en effet être étroitement liée au développement durable dans la mesure où il favorise une forte interaction entre visiteurs, communautés d'accueil et environnement local et peut s'apparenter à une compréhension interculturelle et à une conscientisation face aux problématiques environnementales (Seguin et Rouzet, 2010 ; Delisle et Jolin, 2007). Les petits voyageurs interrogés ont également exprimé le fait que la nature de leurs activités et leur positionnement sur le marché pouvaient favoriser certaines actions responsables menées au profit des destinations et des communautés hôtes, du fait par exemple qu'ils intègrent à leurs offres de petits prestataires locaux, un phénomène ayant des impacts particulièrement positifs sur le développement durable du territoire (Dayan, 2009). Toujours dans ce contexte et par mesure d'autopréservation tel que souligné par Delisle et Jolin (2007, p. 80), les voyageurs pourraient également, conscients « qu'il ne faudrait pas tuer la ressource

mais plutôt la conserver », impulser des actions RSE pour protéger les ressources socioécologiques dont ils dépendent pour la commercialisation de leurs offres de voyages.

Tel que décrit dans le chapitre précédent, les participants ont également associé l'intégration de la RSE à un moyen d'obtenir différents avantages pour l'entreprise et de contrôler la qualité de ses produits. Certaines pratiques associées à une démarche de RSE deviennent alors une façon de réaliser des économies, de se différencier sur le marché et de demeurer légitime auprès de ses différentes parties prenantes. Les avantages liés à la valorisation de la réputation de l'entreprise auprès de ses différentes parties prenantes, aux économies réalisées par une gestion plus efficace des ressources, à une meilleure garantie de la qualité des produits délivrés à ses clientèles lui assurant un meilleur positionnement sur le marché et à l'optimisation du climat de travail et de la motivation des salariés rejoignent ceux identifiés dans de nombreux travaux, déjà abordés dans la revue de littérature (Khairat et Maher, 2010 ; Spasic, 2012 ; Swarbrooke, 1999 ; Budeanu, 2009 ; Botti et Séraphin, 2011). Les liens évoqués par les participants à l'étude entre la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise de voyageur et les avantages induits par la démarche qualité qui lui est associée rejoignent les propos de Merasli (2004, p. 10) affirmant que :

La démarche qualité est devenue inhérente à toute activité touristique, dans un souci de rentabilité (réduire les coûts de non-qualité), d'image de l'entreprise, de ses produits, de la fidélisation de la clientèle, mais aussi dans celui de s'inscrire dans une problématique de tourisme durable.

Tel que présenté en Chapitre 4, les voyageurs interrogés ont en effet associé certaines pratiques responsables qu'ils peuvent avoir dans le développement de leurs produits à un gage de qualité dans l'expérience touristique offerte à leurs clients. Selon les répondants, cette démarche qualité inclut notamment l'encouragement à la

consommation locale et à la rencontre avec les communautés hôtes, ainsi que le fait de proposer aux clientèles des options personnalisées plus écologiques (hébergement, transport). Ces constats rejoignent les propos de Merasli (2004), selon qui le fait que le produit touristique soit particulièrement fondé sur la qualité des environnements sociophysiques et culturels et marqué par une demande de plus portée sur des offres qualitatives et individualisées, la qualité deviendrait un vecteur de la responsabilisation des acteurs en tourisme (Merasli, 2004). En ce qui concerne les avantages de la RSE identifiés par les répondants et liés à la valorisation du climat de travail, cet aspect peut être facilité par la gestion de proximité caractéristique des PME, où le dirigeant demeure plus proche de ses salariés que dans la grande entreprise, avec un style managérial pouvant conduire à une valorisation personnelle de l'individu (Torres, 1999). Pour l'auteur en effet :

A l'heure où de plus en plus de grandes entreprises cherchent à mettre en œuvre un management plus proche de leurs salariés et de leurs clients, il semble que la PME puisse servir de modèle car les mécanismes internes et externes de son fonctionnement reposent sur la nécessaire interaction étroite, directe et personnelle de ses membres. (Torres, 1999, p. 25)

Torres (1999) précise néanmoins qu'il convient de nuancer ces propos dans la mesure où cette proximité peut éventuellement, à l'inverse, nuire à un climat de travail convivial, le pouvoir des dirigeants de PME pouvant parfois être plus marqué que dans la grande entreprise (absence de contrepouvoir tels que les syndicats ou les conseils d'administration).

De nombreux dirigeants interrogés ont également abordé l'importance de développer et de maintenir des relations responsables et de confiance avec leurs fournisseurs afin de développer et de maintenir leur réseau de partenaires. Ces propos peuvent aussi s'apparenter à la gestion de proximité caractéristique des PE, qui amène le dirigeant à entretenir des liens privilégiés avec ses fournisseurs et sous-traitants, lui permettant de compenser une certaine fragilité sur le marché : « pour le dirigeant, un

comportement axé sur la proximité réduit le niveau d'incertitude et facilite l'action dans une organisation personnalisée et aux ressources limitées » (Torres, 1999, p. 30). Le souhait de maintenir des relations de confiance et de soutenir les fournisseurs, également présentés comme un facteur d'intégration de la RSE peut ainsi s'apparenter à la gestion de proximité caractéristique de la PE, mais également à une forme de dépendance de l'entreprise envers ses fournisseurs et sous-traitants dont elle ne souhaite pas perdre le soutien (Quairel et Auberger, 2005).

Les caractéristiques de la destination ont finalement été citées par les répondants comme un levier de la RSE. Ces résultats rejoignent la littérature académique dans la mesure où : des inégalités entre les destinations existent et ont un impact sur le développement durable de leur territoire (Célimen et Vellas, 2013) ; certaines d'entre elles disposent déjà d'une offre, d'infrastructures, mais également d'un contexte politico-légal plus propice (Delisle et Jolin, 2007) privilégiant la mise en place de pratiques plus responsables de la part des différents acteurs du tourisme dont les entreprises de voyageur.

5.1.3 D'autres facteurs ralentissent ou paralysent l'implantation effective de la RSE

A l'inverse, différentes catégories de freins et d'enjeux à la RSE dans les entreprises de petit voyageur ont été identifiées au cours de l'analyse des résultats et présentées dans le chapitre précédent. Les enjeux perçus par les dirigeants interrogés et pouvant ralentir la démarche responsable de leur entreprise, présentés en Tableau 4.3, concerne d'abord des dimensions liées au contrôle difficile du voyageur sur certaines parties prenantes de l'entreprise, dont sa clientèle et ses fournisseurs, mais également sur les caractéristiques des destinations dans lesquelles il opère. Les répondants abordent également des enjeux d'ordre économique caractéristiques de la PE, et plus moindrement, certains liés à la nature même de leur métier et aux changements organisationnels internes qu'impliqueraient la RSE. Lorsque les voyageurs interrogés ne parviennent pas à

dépasser ces enjeux, certains peuvent alors constituer des freins catégoriques à l'implantation de pratiques responsables.

Les différentes catégories de freins à la RSE identifiées lors de l'analyse des résultats ont été mobilisées à plusieurs reprises par les répondants pour expliquer leur faible engagement dans la RSE en général, et au travers des différentes zones d'action possible pour les entreprises de voyageur (management interne, management et développement produit, gestion de la chaîne logistique, gestion de la relation client, coopération avec la destination). Ces répétitions thématiques (voir Annexe D) témoignent du poids de ces différents facteurs pour expliquer le manque de performance en RSE dans certaines des pratiques des petits voyageurs, rapportés en Figure 16 :

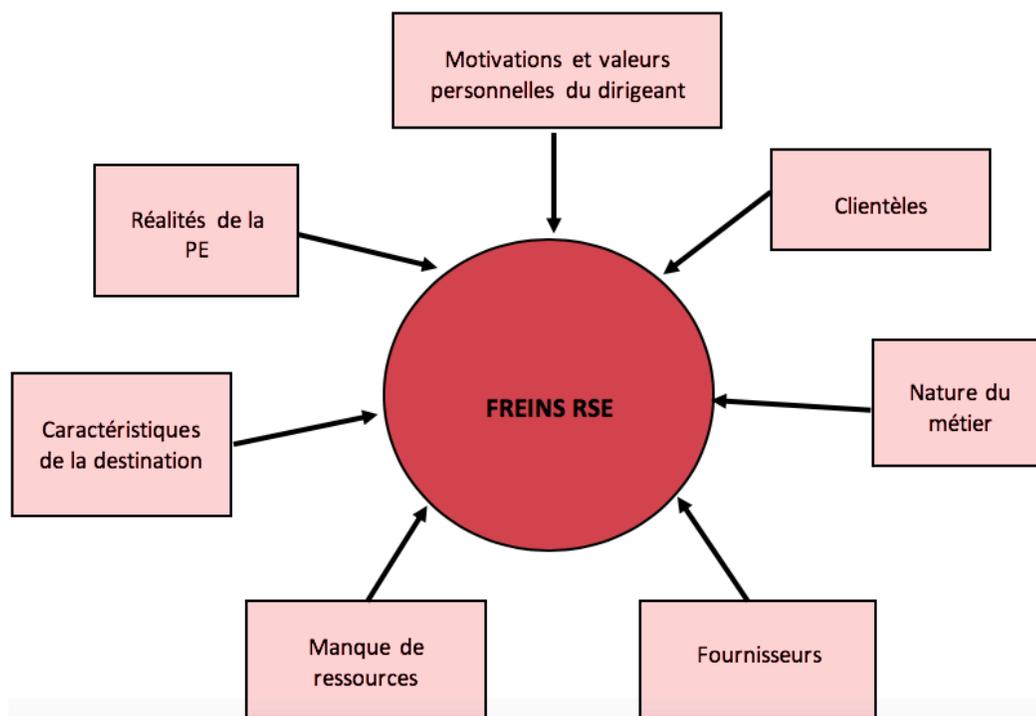


Figure 5.2 Les freins de la RSE chez le voyageur de petite taille

Les freins et facteurs de rejet dans l'opérationnalisation de la RSE identifiés dans les résultats concernent d'abord l'éloignement de certains aspects de cet engagement responsable des valeurs ou motivations personnelles du dirigeant, renvoyant directement à l'approche entrepreneuriale du cadre théorique de l'étude. Le manque d'engagement dans des actions RSE de la part de la PE est ainsi bien souvent, tel qu'appuyé par les auteurs Spence *et al.* (2008, p. 63) « associé au manque d'intérêt de son dirigeant pour la problématique ».

Les catégories de défis, freins et facteurs de rejets identifiées et présentées dans le chapitre précédent concernent également les clientèles et leur désintérêt ou rejet pour ce type de démarche, les caractéristiques des destinations et des fournisseurs et la nature même du métier de voyageur. Ces résultats identifiés dans le discours des dirigeants interrogés rejoignent précisément les propos des auteurs Delisle et Jolin (2007) affirmant que la responsabilisation de l'industrie touristique de manière générale se heurte à de nombreux défis et contraintes complexifiant la mise en œuvre efficiente de sa responsabilisation. Ces enjeux et obstacles sont liés aux exigences de la demande parfois éloignées des fondements d'un tourisme responsable et aux caractéristiques fortement variables des destinations et des fournisseurs et sous-traitants (infrastructures disponibles, contexte politique et sécuritaire, etc.) (Delisle et Jolin, 2007). Des écarts entre les voyageurs interrogés et leurs fournisseurs ont également été évoqués par les répondants, certaines démarches de RSE pouvant se heurter à des difficultés liées à des différences de perception de ce qu'impliquerait le développement durable entre les pays. Ces constats sont soulignés par Curtin et Busby (1999, p. 137) affirmant que : « *what appears to be sustainable in the West may not coincide with opinions of what is desirable to hosts in the developing world* ». Les obstacles à la RSE rapportés par les participants à l'étude et rejoignant les propos de Delisle et Jolin (2007) touchent également à la nature du métier des intermédiaires, évoluant dans un contexte de forte concurrence et de tourisme de masse ainsi qu'aux impératifs de la rentabilité financière des entreprises, une réalité

présente pour tout type de tourisme promu par le voyageur (de masse, alternatif comme durable). La nature du métier de voyageur (flexibilité du métier ou caractère *B to B* de certains voyageurs ne traitant qu'avec des agences détaillantes pouvant entraver la transparence de l'information, forte féminisation de la main d'œuvre ne permettant pas d'établir des pratiques de recrutement mixte, usage de transports polluants...) présentée par les répondants comme un frein à certaines actions en RSE est d'autant plus abordée dans la dimension écologique de la RSE. Le fait que le tourisme implique un déplacement physique et l'usage presque inévitable de transports contribuant à la pollution (Céron et Dubois, 2003) a en effet été décrit comme le principal frein à des pratiques environnementales dans le secteur.

Les résultats identifiés dans la présente recherche pour des voyageurs de plus petite taille révèlent également des freins à la RSE identiques à ceux identifiés dans l'étude de Khairat et Maher (2010), portant plus spécifiquement sur la démarche responsable dans le secteur des voyageurs. Les deux auteurs décrivent en effet comme freins à la RSE le manque de demande lié à des produits touristiques durables (Khairat et Maher, 2010), soulignant ainsi le fait que la clientèle peut constituer une forme de résistance à l'intégration de certaines pratiques responsables par le voyageur. Tout comme les résultats de la présente étude, la question des fournisseurs et sous-traitants comme frein à la RSE a également été révélée par les travaux de Khairat et Maher (2010), un phénomène notamment dû à la complexité liée aux nombreuses parties prenantes caractéristiques du secteur et aux difficultés vécues dans la coopération avec les fournisseurs pour les encourager dans leur propre démarche responsable. Rejoignant les résultats de la présente étude ainsi que les propos de Delisle et Jolin (2007) énoncé précédemment, les caractéristiques propres à chaque destination et à leurs systèmes de régulation ont également été identifiées par Khairat et Maher (2010) comme un frein à la RSE dans le secteur des voyageurs. Les coûts associés à cet engagement ou au recours aux certifications, la difficulté pour collecter et partager l'information, les longs délais et le manque d'outils de mesure pour évaluer la

performance en RSE, les effets parfois néfastes apparaissant sur la qualité du produit, et le fait de garder des fonds de côté pour des activités sociales ou environnementales ont également été décrits comme des facteurs intervenant contre la RSE par Khairat et Maher (2010). Toujours dans cette optique, les deux auteurs relèvent enfin le manque de support des actionnaires dans le contexte de la grande entreprise de voyageur (Khairat et Maher, 2010), unique aspect non relevé par l'analyse des résultats de la présente étude du fait de la petite taille des entreprises interrogées, la PE ne se caractérisant pas le recours à des actionnaires dans ses modes de fonctionnement.

Tel que démontré en Chapitre 2 et comparativement à la grande entreprise, les PME disposent quant à elles de caractéristiques qui leur sont spécifiques. Selon les voyageurs interrogés, certaines caractéristiques spécifiques de la petite entreprise notamment pour tout ce qui touche au manque de ressources disponibles et à la formalisation trop rigide des pratiques en RSE peuvent également ralentir ou bloquer le processus. L'opérationnalisation trop formalisée de pratiques responsables à l'interne serait en effet et par définition, contre la nature des PE (Lepoutre et Heene, 2006 ; Torres, 1999), ces dernières se caractérisant notamment par un système de gestion et une prise de décision stratégique intuitive ou informelle (GREPME, 2005 ; Torres, 1999). Ces résultats rejoignent les propos de Quairel et Auberger (2005), qui expliquent que les caractéristiques propres aux PME décrites par Torres (1999) (système d'information simple et informel, gestion de proximité, objectifs à court terme, manque de ressources, vulnérabilité sur le marché, etc.) constitueraient des freins importants à la RSE. En ce sens la fragilité économique et concurrentielle et le manque de ressources (financières, informationnelles, de temps, de compétences...) les amèneraient à avoir une vision à court terme (Quairel et Auberger, 2005), alors contradictoire avec la formalisation d'objectifs sur le long terme que suppose par la RSE. La mise en place d'une démarche responsable et le développement de produits touristiques plus respectueux relèveraient en effet « d'une démarche qui exige du temps, une réflexion approfondie (notamment sur les répercussions) et des

investissements un peu plus lourds que dans le cas d'une opération classique» (Merasli, 2004, p. 10).

5.2 Une approche théorique particulièrement pertinente révélée par l'analyse des résultats : la théorie de la dépendance à l'égard des ressources

Les différents résultats obtenus auprès des dirigeants interrogés rejoignent le cadre théorique mobilisé en Chapitre 2 pour structurer la présente étude (théorie néo-institutionnelle et approche entrepreneuriale), confirmant ainsi sa pertinence dans la recherche sur l'engagement des structures de plus petite taille sur la voie de la RSE. Toutefois, certains déterminants de la RSE identifiés lors de l'analyse des résultats concernant notamment la nécessité de répondre aux besoins de la clientèle, de préserver les ressources socioécologiques des destinations, de soutenir et de maintenir une relation de confiance avec les fournisseurs et sous-traitants à destination tout en considérant les environnements hétérogènes et complexes dans lesquels ils évoluent renvoient à une autre approche théorique pertinente : la théorie de la dépendance à l'égard des ressources. Selon cette approche, la pérennité de la firme et de ses activités dépend de son habileté à identifier et à gérer des demandes émanant de différents acteurs cruciaux et détenteurs de ressources issus de son environnement, qui déterminent alors sa survie (Pfeffer et Salancik, 1978). Par mesure d'autopréservation, l'entreprise, grande ou petite, anticipe alors les demandes issues de ces différents groupes détenteurs de ressources afin de maintenir leur soutien et d'éviter qu'ils ne se retirent et menacent sa survie (Pfeffer et Salancik, 1978). De nombreux dirigeants ont évoqué une forte dépendance à l'égard des environnements socioécologiques dont ils font la promotion (nature du métier) et envers leurs clientèles et leurs besoins. La grande majorité des répondants a également abordé les difficultés auxquelles ils se voient confrontés pour exercer un certain contrôle sur les pratiques de leurs fournisseurs, dont ils ne souhaitent pas perdre la collaboration. Ces

divers phénomènes ont un fort impact sur l'adhésion ou le rejet de certaines pratiques responsables dans la stratégie de l'entreprise. Ces résultats amènent à constater une forte dépendance des petits voyageurs vis-à-vis de leur environnement et des ressources qu'ils y puisent et qui guide leurs décisions stratégiques, confirmant la pertinence de l'approche théorique de la dépendance à l'égard des ressources pour étudier l'intégration de la RSE au sein de ce type de structure. Cette mobilisation théorique a par ailleurs été proposée par Quairel et Auberge (2005) expliquant que dans la gestion des PME, les relations existantes entre l'entrepreneur et les différentes parties prenantes de la firme s'analysent plutôt comme des relations de dépendance à l'égard des ressources. Dans un contexte où la firme a besoin de ressources (en lien avec la production des biens ou des services, humaines, clientèles) liées à son environnement, les deux auteurs affirment que « plus que les grandes entreprises, les PME sont dépendantes à l'égard des acteurs de l'environnement qui sont des apporteurs de ressources » (Quairel et Auberge, 2005, p. 114). Ces constats ouvrent ainsi la voie à des pistes d'approfondissement théorique sur l'étude de l'engagement des petites entreprises touristiques sur la voie de la RSE.

5.3 Implications managériales

Les premières sous-parties de ce chapitre ont permis de confronter les résultats obtenus sur le terrain de recherche à la littérature et de décrire les différentes implications théoriques qui ressortent de cette analyse. Cette prochaine sous-partie se concentre désormais sur les implications managériales émanant de la présente étude.

5.3.1 Sensibiliser les dirigeants et cibler les zones d'action prioritaires en RSE

Pour les petits voyageurs souhaitant s'engager dans une démarche de RSE, les paragraphes suivants proposent quelques pistes identifiées en comparant les résultats de la recherche aux écrits académiques.

Les résultats de l'étude ont identifié différents déterminants de la RSE qui peuvent avoir un impact important sur l'engagement des petits voyageurs sur la voie responsable. Tenant compte des leviers et des freins de la RSE expliqués précédemment, il convient d'avancer que, pour les voyageurs souhaitant s'engager sur la voie responsable, un travail de sensibilisation auprès des dirigeants de ce type de structure reste à faire. La prise de décisions stratégiques en RSE dans les petites structures découle en effet bien souvent d'un processus intuitif qui émane de la personne du dirigeant (Torres, 1999).

Pour les dirigeants de petits voyageurs souhaitant s'engager sur la voie responsable, cibler les zones d'action prioritaires dans lesquelles l'entreprise devrait concentrer ses efforts sur le long terme constitue un point pertinent à considérer afin d'élaborer une stratégie en RSE plus efficace. La RSE est en effet caractérisée dans la littérature comme une démarche volontaire de l'entreprise, un aspect qui enrayer le déploiement d'une stratégie efficiente sur le long terme, tel qu'expliqué par Delisle et Jolin 2007, p. 20) : « Les pratiques proposées sont généralement diversifiées, peu contraignantes, et les codes mis de l'avant par les entreprises elles-mêmes se limitent souvent à ce qu'elles réussissent déjà bien et ignorent les questions problématiques ». Si les petits voyageurs interrogés ont globalement une perception positive et semblent être en connaissance de ce qu'implique la RSE dans leur secteur, cet aspect varie selon les zones d'action étudiées. Dans ce contexte, les résultats ont montré que les dirigeants de petits voyageurs interrogés sont en meilleure connaissance des actions responsables qu'ils peuvent impulser dans la gestion de la relation client et dans leur management interne, et se perçoivent également comme bien plus performants dans

ces deux zones d'action (voir Annexe A). Se percevant légèrement moins performants en RSE dans le management et le développement de leurs produits (voir Annexe A), ils semblent néanmoins également être en connaissance de ce qu'impliquerait la responsabilité sociale et environnementale dans cette zone d'action, même si ces affirmations varient d'un dirigeant à l'autre. De manière globale, les petits voyagistes intéressés par la démarche de RSE devraient ainsi maintenir leurs efforts dans ces trois zones d'action pour continuer à faire avancer les pratiques responsables dans leur industrie. Pour ce qui est de la coopération avec la destination, les dirigeants ont montré une certaine connaissance de ce qu'impliquerait l'opérationnalisation de la RSE à cette échelle. Ces résultats varient néanmoins d'un dirigeant à l'autre, et ces derniers ne se perçoivent globalement pas performants dans les pratiques qui y sont associées (voir Annexe A). Tel que présenté dans le chapitre précédent, la gestion de la chaîne logistique constitue finalement la zone d'action pour laquelle les petits voyagistes semblent être en moindre connaissance de ce qu'impliquerait l'opérationnalisation de la RSE et se perçoivent comme moins performants (voir Annexe A). De nombreuses pratiques associées à ces deux zones d'action ont en effet été décrites par les répondants comme trop complexes à instaurer à l'interne. Les travaux de Khairat et Maher (2010) mènent à des résultats similaires, identifiant également la gestion de la chaîne logistique comme étant la zone d'action prioritaire à considérer par les voyagistes en RSE. Ces constats montrent que la plupart des pratiques responsables associées à la gestion de la chaîne logistique des voyagistes et à la coopération avec les destinations semblent écartées de leur stratégie.

Le travail de sensibilisation à effectuer auprès des dirigeants de petits voyagistes qui souhaiteraient s'engager concernerait alors l'opérationnalisation de la RSE en coopération avec la destination, et d'autant plus en gestion de la chaîne logistique. L'avancée efficiente de la RSE au sein du secteur nécessite dans ce contexte une amélioration de la relation contractuelle entre les parties et l'élaboration de règles de

conduite qui viseraient alors le développement de relations de confiance avec les partenaires d'affaires et la promotion de comportements responsables auprès de ces derniers (Delisle et Jolin, 2007). Les auteurs Delisle et Jolin (2007) et Quairel et Auberger (2005) parlent dans ce contexte de l'élaboration d'un « contrat social » servant alors de :

Cadre à la diffusion d'informations, à la consultation des parties prenantes ; les acteurs représentant les parties prenantes vont exercer un rôle de surveillance voire d'audit, afin d'éviter les communications mensongères et de veiller à ce que les stratégies sociétales ne soient pas un simple dédouanement des dirigeants. (Quairel et Auberger, 2005, p. 113)

Budeanu (2009) précise que différents outils sont accessibles en ligne, développés et mis à disposition pour les voyageurs par les associations de l'industrie afin de les accompagner dans ce processus (documents standardisés, systèmes de surveillance, etc.). Les associations ou organismes de certifications souhaitant approcher les voyageurs de petite taille intéressés par la démarche pour les sensibiliser et encourager les dirigeants à s'engager devraient toutefois prendre en considération les particularités de la PE dans leur processus de démarchage. Il s'agit par exemple de considérer le fait que ce type de structures fonctionnent plutôt par des échanges plus directs et moins formalisés, principale caractéristique du comportement de la PME (Torres, 1999). La sollicitation directe des petites entreprises de voyageur par un représentant de l'association ou de l'organisme de certification et un suivi régulier semblent ainsi mieux adaptés, notamment dans la mesure où : « ancrés dans l'action, les dirigeants de PME n'ont bien souvent ni le temps, ni les moyens, ni même l'organisation nécessaire pour s'impliquer pleinement dans la recherche d'informations » (Bonneveux et Saulquin, 2009, p. 182). L'information en matière de RSE délivrée à ce type d'entreprises nécessite d'être particulièrement concrète afin que leurs dirigeants se représentent de manière plus claire les pratiques et actions qu'ils peuvent mettre en place pour s'engager sur la voie responsable (Bonneveux et

Saulquin, 2009). En plus d'avoir un impact important sur le développement durable de l'activité du voyageur, Quairel et Auberge (2005) expliquent qu'un meilleur contrôle de la chaîne logistique permettrait à l'entreprise d'optimiser efficacement la gestion de la qualité de ses produits et de s'assurer que les prestations délivrées soient conformes à ses attentes et à celles de ses clientèles, un aspect directement lié à ses enjeux de réputation. Ces propos peuvent finalement constituer un argument motivant pour encourager les dirigeants de petits voyageurs souhaitant s'engager.

5.3.2 L'intégration et le développement d'un système réticulaire

Les petits voyageurs interrogés ont évoqué percevoir plus de difficultés à imposer leurs critères responsables, la dépendance économique de leurs fournisseurs envers l'entreprise étant fortement réduite du fait du volume plus restreint de ses activités. Les PE, tel que vu en Chapitre 2, ont une capacité de contrôle sur leur environnement bien plus limitée que la grande entreprise et dépendent fortement de leurs clients et de leurs fournisseurs (Clergeau, 2014). Dans la gestion responsable de la chaîne logistique, les grandes entreprises de voyageur possèdent ainsi un poids plus important pour imposer des critères et contrôler les pratiques de leurs fournisseurs dans la mesure où : « les réponses des PME fournisseurs ou sous-traitants sont fonction de leur dépendance économique et notamment de la pression sur les prix qui s'exerce sur eux; leur réponse à des pressions fortes sera une conformité formelle aux exigences du client » (Quairel et Auberge, 2007, p. 89).

Dans le contexte de la PE, la proximité demeure la principale règle dans ses modes de fonctionnement, à la fois auprès de ses clientèles, fournisseurs et autres partenaires (Torres, 1999). Dans cette optique les dirigeants de petits voyageurs interrogés ont évoqué à différentes reprises la grande importance qu'ils accordaient à leur réseau, employant notamment le terme de « partenaire » pour qualifier les fournisseurs et sous-traitants avec lesquels ils font affaire. Si cela leur permet de maintenir des rapports

privilegiés avec leurs fournisseurs et de garantir et protéger l'accès à certaines ressources pour leur entreprise (théorie de la dépendance à l'égard des ressources), ces relations réticulaires faciliteraient également la diffusion de la RSE entre les différents acteurs concernés (Bonneveux et Saulquin, 2009). Dans la littérature, le développement du réseau est en effet souvent présenté comme un vecteur efficace pour diffuser la RSE et les pratiques qui en découlent dans les entreprises de type PME (Bonneveux et Saulquin, 2009; Quairel et Auberger, 2005; Spence *et al.*, 2008). Le réseau est décrit comme :

[u]n cadre dans lequel les ressources et les capacités s'agencent entre les acteurs internes et externes [...] un ensemble de moyens matériels et immatériels permettant aux parties prenantes d'établir des relations spécifiques créatrices de valeur par la synergie et l'apprentissage managérial dégagés, pour lesquels l'implantation territoriale est dominante et l'investissement collectif primordial. (Bonneveux et Saulquin, 2009, p. 179-180)

Ces réseaux peuvent être de type « normatifs » et servir à la diffusion de nouvelles normes et pratiques en matière de RSE et de gouvernance, développés grâce à un travail collectif de leurs acteurs qui peuvent être issus de milieux variés (entreprises, universités, politiques etc.) (Celka, 2015). Dans le contexte spécifique des PME, les différents outils managériaux de la RSE sont ainsi bien souvent à l'origine de collaborations menées par des entrepreneurs appartenant à un même réseau, animés par des objectifs similaires d'innovation, de développement responsable et de coopération (Bonneveux et Saulquin, 2009). Ce réseau d'acteurs et la diffusion de pratiques responsables devraient également, en plus d'une coopération avec les entreprises privées, intégrer à la démarche des organismes publics afin que ces derniers travaillent collectivement à l'institutionnalisation de la RSE dans l'ensemble du secteur touristique (Séraphin et Paul, 2015). Le réseau instaure ainsi un climat de confiance entre ses membres et permet de tisser des relations de dépendance réciproques, primordiales pour favoriser une coopération efficace entre les différentes

organisations (privées et publiques) (Bonneveux et Saulquin, 2009). La littérature académique mobilise par ailleurs l'ancrage territorial et le développement de réseaux à l'échelle régionale (avec des programmes de support et d'accompagnement adaptés aux PME) pour favoriser la diffusion de la RSE dans les structures de plus petite taille, prenant alors en compte leur fonctionnement par relations de proximité (Bonneveux et Saulquin, 2009; Quairel et Auberger, 2005). En tourisme, la constitution du réseau se fait à plus larges échelles, notamment dans le cas des acteurs intermédiaires qui traitent bien souvent avec différentes destinations plus lointaines. Dans cette optique deux des dirigeants interrogés se percevant comme les plus performants en gestion responsable de la chaîne logistique et en coopération avec la destination (dirigeants C et I, voir Annexe A) ont expliqué recourir à ces relations réticulaires, qu'ils continuent à développer via la recherche d'acteurs agissant pour un tourisme plus responsable, le développement de partenariats, la participation à différents congrès organisés autour de cette thématique ou en collaborant avec les offices de tourisme locaux, qui peuvent percevoir un certain intérêt à promouvoir leur destination de manière plus responsable. Ces propos rejoignent ceux de Bonneveux et Saulquin (2009) expliquant que, pour conduire leur entreprise à une gestion innovante de la RSE, les dirigeants de PME doivent être « proactifs dans la recherche d'informations ou dans la participation à des démarches collectives le plus souvent animées par leurs fédérations professionnelles, associations ou groupements économiques » (Bonneveux et Saulquin, 2009, p. 178). Pour le dirigeant de petit voyageur souhaitant s'engager, le déclenchement d'une telle démarche nécessite alors de « repérer les acteurs clés internes et externes, comprendre et apprendre le mode de fonctionnement du réseau, se familiariser avec les codes de conduite existants et mesurer l'efficacité de l'organisation réticulaire » (Bonneveux et Saulquin, 2009, p. 179). Cette appartenance à un réseau permettrait dès lors à l'entreprise d'anticiper l'intégration de certaines pratiques responsables éventuellement sollicitées (pressions externes) en accédant à de l'information, ce qui peut constituer un avantage par rapport à son environnement concurrentiel (Celka,

2015). L'appartenance à un réseau peut également encourager la promotion de ces pratiques responsables au sein du secteur de l'entreprise, un dernier point lui permettant de se protéger de certains risques qu'elle pourrait encourir sur le marché (désavantages concurrentiels) en s'engageant seule dans certaines actions en RSE (Celka, 2015).

Tel que décrit précédemment, les répondants ont évoqué les différences entre destinations et fournisseurs comme un frein à l'intégration de pratiques responsable dans la gestion de leur chaîne logistique. D'un point de vue stratégique et tel qu'abordé en Chapitre 2, les critères sollicités par le petit voyageur souhaitant s'engager à destination de ses fournisseurs doivent demeurer flexibles (Spasic, 2012). Ces critères devraient ainsi intégrer à la réflexion les conditions locales des destinations et considérer la grande hétérogénéité (conditions socioéconomiques, taille de l'entreprise, capacités de production) des fournisseurs avec lesquels traite le voyageur (Spasic, 2012).

Pour finir, l'efficacité de la démarche responsable globale du petit voyageur dépendra également de la mise en place de mesures de performance adaptées aux réalités de ce type de structure, un point nécessaire pour rendre cet engagement plus efficace. La mesure de la performance à l'interne permet en effet de mieux gérer l'engagement responsable des voyageurs (Font et Cochrane, 2005; Khairat et Maher, 2010). Ce dernier point ouvre la voie à des pistes de recherches sur les indicateurs de performance en RSE adaptés aux petites structures touristiques.

5.3.3 Sensibiliser le consommateur et renforcer les mesures incitatives gouvernementales

Au Canada, bien que le public semble déjà sensibilisé à différentes problématiques socioenvironnementales, un constat marqué par l'avancée des marchés de niche liés aux produits écoresponsables, biologiques ou issus du commerce équitable (Spence

et al., 2008), les résultats de la présente étude montrent néanmoins que la clientèle constitue toujours un déterminant majeur dans l'adhésion ou le rejet de certaines pratiques responsables chez les petits voyageurs montréalais interrogés. Spence *et al.* (2008, p. 70) précisent dans ce contexte que si les mentalités sur les problématiques de développement durable évoluent au Canada, le cadre incitatif des gouvernements locaux souffrirait quant à lui d'un certain retard :

Les entrepreneurs aimeraient voir une plus grande intervention des gouvernements auprès des consommateurs et des entreprises pour y stimuler leur implication dans le DD. La façon la plus efficace d'y arriver serait des partenariats pour que le gouvernement et les PME puissent travailler ensemble à développer les appuis nécessaires. (Spence *et al.*, 2008, p. 70)

L'écart entre les attentes de la clientèle et certaines actions responsables menées par le petit voyageur révélé par les résultats de la présente étude pourrait ainsi s'apparenter à ce retard dans le cadre incitatif. Dans le cadre spécifique du Canada, les trois auteures insistent alors sur l'importance de : renforcer le cadre législatif pour contraindre les entreprises et les consommateurs à prendre des mesures socialement et environnementalement plus responsables ; d'améliorer le cadre incitatif en proposant des projets d'accompagnement personnalisé des PME et de mieux reconnaître leurs efforts en matière de RSE (crédits d'impôt, certifications, normes nationales...); et enfin de poursuivre les actions de sensibilisation en matière de développement durable à l'intention des dirigeants et des consommateurs (marketing social, création d'associations etc.) (Spence *et al.*, 2008).

Du côté du voyageur qui souhaite s'engager, il s'agit de continuer à trouver des moyens pour inciter le touriste à faire des choix propices, de développer sa réflexion sur la question de la durabilité et de l'encourager à sélectionner des offres alternatives plus responsables en agissant à l'aide de signaux clairs (Merasli, 2004). Ces éléments permettraient d'aider le voyageur à modifier son comportement (Merasli, 2004). Il

convient néanmoins d'apporter des nuances à ces propos. D'un point de vue marketing, centrer toute son attention sur l'organisation et son fonctionnement interne sans être attentif aux besoins réels du marché est une stratégie qui comporte d'importantes lacunes. Afin de garantir le bien-être de l'entreprise et la pérennité de ses activités, l'écoute du marché et le respect des besoins de la clientèle en adaptant son offre en conséquence demeure une stratégie efficace fondée sur une vision de plus long terme (Filiatrault et Vachon, 2014). C'est ce que l'on nomme « l'optique client », qui peut être définie comme une :

[p]hilosophie de management de marketing selon laquelle, pour atteindre ses objectifs et réaliser sa mission, une organisation doit cerner les besoins, les désirs et les attentes des clients actuels et potentiels, puis élaborer son offre dans le but de leur apporter satisfaction de manière efficace et efficiente tout en étant socialement responsable. (Filiatrault et Vachon, 2014 : 27)

Pour le voyageur souhaitant s'engager il s'agit donc, dans une perspective de déploiement de la RSE, de sensibiliser et accompagner la clientèle dans cette prise de conscience, sans perdre en vue cette optique client qui demeure fondamentale pour la survie de l'organisation. En ce sens, orienter la demande vers des produits touristiques socialement et environnementalement plus respectueux doit se faire en ayant conscience des attentes de la clientèle afin que l'entreprise soit en mesure de concilier les deux. Cette perspective demeure un défi à relever pour les voyageurs car, tel qu'expliqué précédemment, les attentes des touristes en matière de voyage peuvent parfois différer de certaines pratiques responsables de l'organisation.

La littérature constate une évolution vers des comportements plus responsables de la part des voyageurs, intégrant des dimensions durables à leur consommation (François-Lecompte et Prim-Allaz, 2010), un niveau de préoccupation sociale croissant de la part des touristes (Diallo et al., 2015) et une évolution de la demande touristique se révélant de plus en plus sensible à la qualité de l'environnement naturel et culturel des

destinations visitées (Van der Yeught, 2009). Des décalages ont cependant été observés entre le niveau de préoccupation durable des touristes (généralement plus élevé) et le choix d'activités durables (généralement plus faible), qui peuvent notamment s'expliquer par la valeur et le risque perçu du tourisme durable (Brieu et al., 2011). En plus de ces écarts, des études visant à établir une typologie des touristes durables ont révélé un manque persistant d'information et de sensibilisation générale des vacanciers sur les enjeux de développement durable de l'activité touristique (Brieu et al., 2011; Durif et al., 2017; François-Lecompte et Prim-Allaz, 2010). Les travaux de Robinot et Giannelloni (2010) montrent que certains touristes font également preuve de méfiance quant aux arguments écologiques employés par les entreprises touristiques, des propos qui rejoignent ceux énoncés par certains répondants, notamment sur la question du recours aux certifications et aux organismes de compensation carbone par le voyageur. Cette méfiance liée aux arguments à caractère strictement écologique pourrait encourager les voyageurs intéressés par la RSE à se recentrer sur l'engagement social des touristes en orientant leurs pratiques et leurs démarches de sensibilisation vers le respect de l'autre et de la société (Diallo *et al.*, 2015).

5.4 Conclusion du Chapitre 5

Ce dernier chapitre a permis d'établir des liens entre les résultats de la présente étude et la littérature et ainsi d'en tirer des éléments de discussion. Ces confrontations théoriques ont permis de confirmer la pertinence des résultats obtenus auprès des dirigeants de petits voyageurs, liés à leurs perceptions sur la RSE et les différents enjeux, leviers et freins qu'ils ressentent et associent à cet engagement. Les dirigeants de petites structures reconnaissent la RSE dans ses dimensions environnementales, sociales ainsi que leur responsabilité face à leurs différentes parties prenantes, dont leurs salariés, fournisseurs et clientes. Les voyageurs, toute taille confondue perçoivent la RSE comme une démarche positive, demeurant toutefois complexe dans sa mise en œuvre, notamment

pour ce qui touche à la dimension environnementale pour les structures de plus petite taille.

Les différents déterminants de la RSE identifiés dans les résultats ont également été présentés et rejoignent le cadre théorique retenu. Il a ainsi été vu que la décision d'engagement relève fortement de la personne du dirigeant et de ses croyances et objectifs personnels, mais également des pressions externes et du besoin de conformité ressentis face à l'environnement institutionnel, ainsi que des avantages de la RSE perçus pour l'entreprise. La nature du métier du voyageur et de ses activités et les caractéristiques propres à sa petite taille constituent également des déterminants significatifs de cet engagement. D'un point de vue externe, les caractéristiques souvent inégales des destinations et des fournisseurs avec lesquels traite le voyageur orientent également ses actions en RSE. La nécessité de respecter les attentes de la clientèle, l'intérêt éprouvé face au soutien des environnements sociophysiques avec lesquels le voyageur opère et le souci du maintien de relations privilégiées avec les fournisseurs ont également été identifiés comme des déterminants de la RSE. Ces constats ont permis de mobiliser une autre approche théorique pertinente pour étudier l'engagement responsable des petits voyageurs : la théorie de la dépendance à l'égard des ressources.

De ces résultats émanent également plusieurs implications managériales. Il a d'abord été vu qu'un travail de sensibilisation reste à faire auprès des dirigeants de ce type de structure qui souhaitent s'engager, nécessitant par ailleurs un accompagnement plus marqué de la part des gouvernements, l'objectif étant de stimuler les motivations d'engagement plutôt que de les décourager (Spence *et al.*, 2008). Au vu du fonctionnement des PE, miser sur le contact direct, la transmission d'une information claire et concrète et les suivis réguliers constitue une approche pertinente pour les associations et organismes en RSE souhaitant démarcher et accompagner ce type de structures. Identifiées par les résultats de l'étude ainsi que dans la littérature, la gestion

de la chaîne logistique et la coopération avec la destination ont été présentées comme les deux zones d'action prioritaires pour améliorer la démarche RSE des petits voyagistes. Dans ce contexte, l'importance pour les dirigeants de s'insérer dans un réseau d'acteurs a été abordée afin de favoriser la diffusion de la RSE entre les différents partenaires. En plus de la sensibilisation des dirigeants, un travail identique demeure finalement à faire auprès des clientèles, dont les besoins orientent significativement les actions responsables des petits voyagistes. Ce travail de sensibilisation peut être poursuivi par les petits voyagistes eux-mêmes, mais nécessite également être soutenu par des mesures gouvernementales plus concrètes.

CONCLUSION

Contributions théoriques et managériales de la recherche

Afin d'étudier l'intégration de la RSE, comme traduction managériale du développement durable dans la petite entreprise de voyageur, ce mémoire comportait différents objectifs permettant l'approfondissement des connaissances connexes et une meilleure compréhension du phénomène à l'étude. Les objectifs de la recherche consistaient ainsi à recenser les pratiques responsables applicables à ce secteur spécifique, à établir un portrait des perceptions des dirigeants de petits voyageurs au regard de la RSE et identifier la manière dont les pratiques qui y sont associées sont classées et intégrées dans la stratégie d'entreprise, et enfin à déterminer les leviers et les freins pouvant influencer la décision d'engagement des dirigeants de ce type de structure.

Le recensement de la littérature académique associé aux deux premiers chapitres du mémoire a permis au préalable de dresser un portrait précis du secteur des voyageurs et des enjeux de développement durable qui lui sont associés, de caractériser de manière détaillée le concept de PE pour mieux cerner la population à l'étude et de répondre au premier objectif de la recherche en opérationnalisant le concept de RSE dans le contexte spécifique de l'entreprise de voyageur. Après l'analyse des données récoltées sur le terrain de recherche, qui s'est tenu entre les mois de décembre 2018 et mars 2019, les résultats obtenus ont permis de répondre au deuxième objectif de la recherche. Un portrait des différentes perceptions des dirigeants de petits voyageurs au regard de la RSE a en effet pu être effectué au travers d'une analyse qualitative thématique et a permis de mieux cerner les motivations, les enjeux et les freins liés à

cet engagement, décrits par les participants à l'étude. L'usage d'une analyse complémentaire, l'analyse Importance / Performance de nature quantitative à l'origine, a par la suite permis de décrire la manière dont les différentes pratiques responsables propres au secteur des voyagistes sont classées et intégrées dans la stratégie d'entreprise des participants à l'étude. L'utilisation de données quantitatives dans une recherche de nature qualitative a permis d'enrichir l'interprétation des résultats et d'établir un portrait précis des pratiques en RSE les mieux intégrées par les petits voyagistes et celles qui le sont le moins. Tel qu'expliqué par Pinard *et al.* (2004, p. 76) en effet :

Une alliance de procédés de recherche peut s'avérer nécessaire afin d'enrichir la compréhension de l'objet de recherche, d'accéder à sa complexité et de tendre vers une poly validation des résultats. (Pinard *et al.*, 2004, p. 76)

L'analyse des résultats et leur confrontation à la littérature académique présentées en Chapitres 4 et 5 ont finalement permis de répondre au dernier objectif de la recherche et de dresser un portrait des différents déterminants de la RSE en étudiant à la fois les facteurs favorisant cet engagement, et ceux qui au contraire le ralentissent ou le paralysent. Les résultats ont finalement rejoint le cadre théorique retenu et décrit en Chapitre 2 (théorie néo-institutionnelle et théorie entrepreneuriale), et ont révélé de nouvelles voies théoriques pour étudier l'engagement de la PE touristique sur la voie de la RSE, notamment au travers de la théorie de la dépendance à l'égard des ressources. Les implications managériales de l'étude ont également été décrites en Chapitre 5, émettant ainsi certaines pistes à considérer pour le petit voyageur souhaitant s'engager dans une démarche de RSE en suggérant notamment de favoriser l'identification des zones d'actions prioritaires pour l'entreprise, la sensibilisation du dirigeant et de la clientèle et l'intégration et le développement d'un système réticulaire.

La pertinence de ce travail de recherche est double. Sur le plan scientifique, cette étude permet ainsi d'élargir les connaissances encore limitées et toujours en construction sur la démarche de RSE dans la PE en étudiant le phénomène dans le contexte de l'industrie touristique et du secteur des voyagistes. L'adoption d'une démarche de RSE et la contribution au développement durable des entreprises, tous secteurs confondus, ont fait l'objet de nombreuses recherches depuis les dernières décennies, notamment dans le contexte de la grande entreprise (Berger-Douce, 2008). L'adhésion des PME à ce type de démarche responsable et durable est plus récente et émerge progressivement, les connaissances et éclairages liés aux discours et aux pratiques RSE de ce type d'entreprises sont de ce fait plus limités, mais éveillent un intérêt croissant dans la littérature scientifique (Ben Hassine et Ghozzi-Nékhili, 2013, Berger-Douce, 2008). Le secteur touristique, au regard de l'importance de son rôle dans les modèles de développement économique et des nombreuses critiques qui lui sont associées, a constitué quant à lui un cadre d'analyse riche et pertinent pour étudier cet engagement (Béji-Bécheur et Bensebaa, 2009). La question de l'intégration des principes du développement durable dans les modes de gestion constitue un sujet actuel et récurrent de débats dans la quête d'une responsabilisation de l'activité touristique (Babou et Callot, 2007; Delisle et Jolin, 2007; Martin, 2004), un point justifiant la nécessité de poursuivre les recherches sur le sujet pour les différents secteurs de l'industrie du tourisme dont les acteurs intermédiaires font partie. Finalement, le phénomène lié à la sous-théorisation et au manque d'études portant sur les petites entreprises touristiques dans la littérature académique nécessite de continuer à développer des recherches sur ces acteurs majeurs de l'industrie du tourisme (Thomas *et al.*, 2011) :

Critically, however, the limits of existing research on small firms have consequences to some degree for almost all of the major research problems in tourism studies. How can sustainable tourism be understood and addressed without appreciating the role of small enterprises? (Thomas et al., 2011, p. 963)

Le présent travail de recherche recouvre également des enjeux stratégiques. Cette étude peut notamment s'avérer utile aux associations et organismes de promotion de la RSE ou de certification en tourisme responsable, afin qu'ils soient en mesure de mieux cerner l'avancée de la RSE dans le contexte de la petite entreprise de voyageur, mais également les enjeux, les motivations ou les freins perçus par leurs dirigeants autour de cette thématique. La présente étude pourrait également être utilisée par les entreprises de voyageur de type PME souhaitant s'engager sur la voie responsable, mais ne disposant pas encore des connaissances nécessaires pour faire des choix propices en la matière. Ces enjeux demeurent primordiaux dans la mesure où l'engagement des PE sur la voie de la RSE, au vu de leur nombre important dans les systèmes économiques actuels, pourrait constituer un vecteur essentiel du développement durable dans l'ensemble des secteurs (Temri, 2011).

Limites de l'étude

Certaines limites ont néanmoins été relevées dans la conduite de la présente recherche et qu'il convient de préciser. Tout d'abord, la taille réduite de l'échantillon limitée à 9 répondants ne permet pas d'envisager une généralisation des résultats à l'ensemble des petits voyageurs. Par ailleurs, l'objectif initial de l'étude n'étant pas de dresser un portrait précis des types d'entreprises de voyageur ou des profils de dirigeants ayant une meilleure tendance à s'engager sur la voie de la RSE, l'une des limites de cette étude concerne le manque de précisions liées à ces critères. Cet aspect contribue en effet à l'exclusion de variables potentiellement déterminantes pour expliquer l'engagement des petits voyageurs sur la voie de la RSE. En effet tel qu'expliqué par Curtin et Busby (1999 : 141), ce manque de précisions rend difficile une généralisation des résultats présentés à l'ensemble du secteur :

Certainly, as far as tour operators are concerned, it is almost impossible to make generalizations, with each company having a different product, market segment, strategy and philosophy.

En ce qui concerne l'établissement d'un profil plus précis de l'entrepreneur engagé, un aspect qui n'a pas été suffisamment exploité pour mener à des résultats concluants (Chapitre 4), cela demeure une approche pertinente à envisager dans la mesure où :

Les déterminants de cet engagement proviendraient de variables aussi bien environnementales qu'organisationnelles et personnelles, mais les déterminants personnels sont présentés comme les plus décisifs. Ils relèvent du système perceptuel et cognitif de l'entrepreneur. (Ondoua Biwolé, 2017, p. 126)

Enfin et tel que décrit dans le chapitre dédié à la description de la méthodologie, les sujets de recherche portant sur des problématiques plus sensibles comme peuvent l'être celles liées aux comportements responsables à la fois des entreprises ou des individus peuvent subir un biais de désirabilité sociale (déformation des réponses par les participants qui souhaitent transmettre une version valorisante d'eux-mêmes ou de leurs actions). Des mesures décrites en Chapitre 3 ont néanmoins été prises pour limiter ce biais, en privilégiant notamment la position neutre du chercheur lors du recrutement des participants et au cours de l'entrevue, ainsi que dans la formulation des questions posées aux répondants en les invitant à plus développer sur les facteurs qui influencent leur décision d'engagement ou de rejet de ces pratiques. (Chapitre 3, voir Annexe E).

Pistes de recherches futures

La reconnaissance de ces limites permet néanmoins d'ouvrir la voie à d'autres pistes de recherches pour étudier l'engagement des petits voyageurs (ou plus généralement des petites entreprises touristiques) sur la voie de la RSE.

La perception de la RSE et son intégration au sein des entreprises touristiques varie d'un territoire à l'autre selon l'environnement dans lequel les acteurs concernés évoluent (Sheldon et Park, 2011). En ce sens et pour continuer à mieux comprendre l'engagement responsable de la PE touristique en général, il serait pertinent de poursuivre les recherches sur le sujet à l'échelle de différents territoires, mais également selon le type de secteur d'activité (hébergement, transport, restauration, acteurs intermédiaires). Les questionnements scientifiques autour de l'engagement des PME sur la voie responsable et sur la continuité efficiente de ce processus demeurent par ailleurs d'actualité pour l'ensemble des pays au vu du caractère mondial de la problématique (Spence *et al.*, 2008).

Tel qu'indiqué en Chapitre 1, la question de la taille de l'entreprise de voyageur comme déterminant de la performance en RSE continue à alimenter les débats. Pour certains, l'engagement responsable serait plus encré chez les grands voyageurs (Khairat et Maher, 2010), mais les résultats de la présente étude ont toutefois révélé des similitudes quant aux perceptions et aux déterminants de la RSE chez les structures plus petites du secteur. Il serait intéressant d'effectuer une étude comparative entre petits et grands voyageurs afin de mieux éclairer les écarts existants entre ces deux types de structures au regard de la RSE. Mieux cerner ces écarts permettrait en outre de réfléchir aux moyens d'adapter les outils de la RSE à ces plus petites structures. Ondoua Biwolé (2017) confirme par ailleurs que peu de recherches comparatives existent entre les petites et les plus grandes entreprises ou entre les différents pays sur cette problématique, révélant un manque dans la littérature autour de la thématique.

La nature du métier a été identifiée dans les résultats comme un déterminant de la RSE. D'autres travaux décrivent par ailleurs des relations importantes entre l'activité principale offerte par les voyageurs et leurs motivations d'engagement (Khairat et Maher, 2010). Il serait dès lors pertinent de réaliser une étude de type quantitative,

avec un échantillon plus large de petits voyageurs pour tenter d'identifier le profil de ces petites entreprises qui auraient une meilleure tendance à s'engager sur la voie responsable, selon la nature précise de leurs activités et leur positionnement sur le marché, avec des critères identiques à ceux présentés en Tableau 4.1 (voyagiste généraliste ou de niche, réceptif ou expéditif).

Une étude similaire pourrait également être menée pour tenter de dresser un portrait des dirigeants les plus propices à s'engager, des conclusions que la présente étude n'a pas été en mesure de tirer au vu de la taille restreinte de l'échantillon et par manque de données caractérisant le profil des entrepreneurs interrogés. Le profil psychosociologique et le système cognitif du dirigeant a en effet un impact particulièrement significatif sur l'adhésion ou le rejet d'une démarche de RSE (Ondoua Biwolé, 2017). L'utilisation des typologies de dirigeants, qui poursuivent des objectifs différents selon leur profil, présentées en Chapitre 2 (Tableau 2.1) et liée à l'approche théorique entrepreneuriale pourraient alors servir de point d'ancrage à une recherche de ce type. Dans une approche similaire Quairel et Auberge (2005) expliquent que les entrepreneurs PIC (Pérennité-Indépendance-Croissance) poursuivant des objectifs d'indépendance, de pérennité de leur entreprise et d'enrichissement de leur patrimoine familial mais ne recherchant pas nécessairement la création de profits élevés (Marchesnay et Julien, 1990), seraient plus attentifs aux problématiques de RSE ou de développement durable. Les entrepreneurs CAP (Croissance, Autonomie, Pérennité) souhaitant quant à eux l'autonomie décisionnelle, animés par l'objectif principal de conduire leur entreprise à la croissance en générant des profits élevés (Marchesnay et Julien, 1990) pourraient considérer la RSE comme une innovation de procédé ou de produit leur permettant justement de saisir une opportunité de croissance (Quairel et Auberge, 2005). La présente étude ne dressant pas un portrait suffisamment précis des dirigeants interrogés tel qu'indiqué en Chapitre 4, les résultats ne permettent pas d'affirmer ces dimensions. Il serait de ce fait pertinent pour des travaux futurs de tenter d'identifier les types de profils de

dirigeants de voyagistes qui seraient plus à même de s'engager dans une démarche RSE. Une description détaillée des profils psychosociologiques des dirigeants de petits voyagistes adhérant le mieux à ce type de démarche permettrait ainsi d'approfondir les connaissances liées aux déterminants de la RSE dans les structures de ce type. Il serait également envisageable dans de futurs travaux couvrant un échantillon plus large, d'étudier cet engagement responsable en tenant compte des critères sociodémographiques comme le genre (Tableau 4.1) ou la tranche d'âge du dirigeant et d'en analyser les effets.

Somme toute, le présent travail de recherche a permis une meilleure compréhension du phénomène à l'étude en répondant aux différents objectifs liés à la question de recherche. Ce mémoire apporte ainsi certaines contributions théoriques et managériales dans l'étude de l'engagement de la PE touristique sur la voie responsable, mais n'a pu couvrir tous les champs de recherche possibles liés à la problématique. Ces limites exposées précédemment ont ainsi permis d'ouvrir la réflexion à de nouvelles pistes de recherches qui seront pertinentes à explorer dans de futurs travaux.

Il est possible de conclure en affirmant que l'intégration de la RSE au sein des petites structures de voyagistes, globalement perçue positivement par leurs dirigeants fait son chemin, malgré un processus qui demeure encore fragile et nécessiterait un effort commun plus structuré de la part de l'industrie et des différentes instances gouvernementales. Si la plupart des dirigeants de petits voyagistes adhèrent en effet aux principes de la RSE et plus largement à ceux du développement durable, les actions concrètes intégrées à la stratégie d'entreprise demeurent à ce jour très limitées.

ANNEXE A

GRILLE D'IMPORTANCE / PERFORMANCE PERÇUE - RSE ET PRATIQUES

Importance perçue - RSE et pratiques

CATEGORIE	ENTREPRISE - Importance perçue (X / 10)								
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
RSE Importance moyenne : 8,22/10	10	8	10	8	8	8	8	4	10
MANAGEMENT INTERNE Importance moyenne : 8,55/10	10	8	10	8	10	10	8	5	8
MANAGEMENT & DEVELOPPEMENT PRODUIT Importance moyenne : 7/10	6	5	10	9	10	3	5	5	10
GESTION DE LA CHAINE LOGISTIQUE Importance moyenne : 6,22/10	5	0	10	8	3	9	7	4	10
RELATION AVEC LE CONSOMMATEUR Importance moyenne : 9,66/10	10	10	10	10	9	10	10	8	10
COOPÉRATION AVEC LA DESTINATION Importance moyenne : 6,77/10	7	1	10	5	10	8	9	2	9

Performance perçue - RSE et pratiques

CATEGORIE	<u>Performance perçue (X / 10) de l'entreprise</u>								
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
RSE Performance Moyenne : 6,66/10	8	6	10	3	7	6	7	6	7
MANAGEMENT INTERNE Performance moyenne : 7,4/10	8,33	7,33	7,66	6,33	7,83	6,66	7,5	6,83	8,16
Réduction de la consommation en énergie et en ressources Performance moyenne : 7,11/10	8	7	8	6	8	6	8	6	7
Recyclage Performance moyenne : 8,88/10	9	9	9	8	8	9	9	9	10
Formation du personnel sur la RSE Performance moyenne : 2,66/10	7	0	0	0	7	0	6	0	4
Réflexion menée autour des conditions de travail des employés : capacité d'insertion professionnelle, responsabilisation du personnel, mobilité, parentalité, souci de l'employabilité des salariés (formation permanente), assurance-santé, niveau de rémunération équitable... Performance moyenne : 8,66/10	8	9	10	7	9	9	8	9	9

Pratiques de recrutement équitables : principe d'égalité hommes/femmes, principe de non-discrimination, adoption d'une politique de diversité à l'embauche (handicap, sexe, origine ethnique), embauche locale Performance moyenne : 8,55/10	8	10	10	8	7	8	8	9	9
Amélioration de l'information dans l'entreprise (transparence, communication interne) Performance moyenne : 8,55/10	10	9	9	9	8	8	6	8	10
MANAGEMENT & DEVELOPPEMENT PRODUIT Performance moyenne : 5,91/10	4,42	5,71	9,42	6	5	5,71	6	2,71	8,28
Choix des destinations établis en fonction de leurs efforts en matière de développement durable Performance moyenne : 3,66/10	7	0	10	0	9	0	0	0	7
Préférence pour les structures d'hébergement responsables Performance moyenne : 3,55/10	0	0	9	4	5	0	6	0	8
Petits groupes privilégiés et réflexion menée autour de la capacité de charge de certains sites Performance moyenne : 5,77/10	0	10	10	7	0	8	7	0	10
Transports moins polluants, compensation financière sur le carbone reversée à des projets de protection et de conservation Performance moyenne : 3,33/10	0	0	8	5	0	5	7	0	5

Encouragement à la consommation de produits et services locaux Performance moyenne : 8,44/10	8	10	10	8	6	10	8	7	9
Relation de long terme entretenue avec les fournisseurs Performance moyenne : 8,44/10	8	10	10	9	8	9	8	4	10
Réflexion menée autour de l'image de la destination véhiculée par le produit fini Performance moyenne : 8,11/10	8	10	9	8	7	8	6	8	9
GESTION DE LA CHAINE LOGISTIQUE Performance moyenne : 2,67/10	1,16	1,5	5,66	3,1	0	2,83	3,66	1,16	5
Procédures contractuelles responsables : transparence et clarté de l'information Performance moyenne : 6,22/10	7	9	10	5	0 (X)*	0 (X)*	9	7	9
Mesure de la performance durable des sous-traitants et fournisseurs de services Performance moyenne : 2,88/10	0	0	10	4	0	4	8	0	0
Définition d'objectifs à atteindre et d'actions à mettre en place visant à réduire les impacts négatifs du produit touristique et de ses différentes composantes Performance moyenne : 2,55/10	0	0	5	0	0	6	5	0	7
Définition de critères standardisés attendus de la part des différents sous-traitants et fournisseurs Performance moyenne : 1,77/10	0	0	0	6	0	0	0	0	10

COOPÉRATION AVEC LA DESTINATION	0	0	7,33	0,66	2	4	8,33	0	7,66
Performance moyenne : 3,33/10									
Coopération avec différentes parties prenantes à la destination (secteurs privé et public, société civile, autorités locales, ONG) pour soutenir le développement durable	0	0	8	0	6	4	9	0	7
Performance moyenne : 3,77/10									
Développement de partenariats	0	0	7	2	0	8	9	0	8
Performance moyenne : 3,77/10									
Mise en place de projets de développement et de conservation	0	0	7	0	0	0	7	0	8
Performance moyenne : 2,44/10									

*(X) : Ne s'applique pas à l'entreprise

ANNEXE C

FACTEURS D'INTÉGRATION OU DE REJET DES PRATIQUES DE GESTION EN RSE

MANAGEMENT INTERNE		Répondants									Total Références encodées
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	
Facteurs d'intégration	Avantages pour l'entreprise	1	3	4	1	3	3	4	3	3	25
	Motivations personnelles de l'entrepreneur	2	1	1	1	4	3	2	0	7	21
	Soucis de conformité	2	2	3	1	1	0	1	3	3	16
	Clientèles	0	0	1	2	1	0	0	0	0	4
Facteurs de non-intégration	Éloignement des réalités de la PE	1	1	0	2	2	0	0	1	3	10
	Dirigeant	0	1	4	0	2	1	1	0	0	9
	Territoire d'implantation des bureaux	0	0	1	0	3	0	2	1	1	8
	Nature du métier	0	0	0	1	2	0	1	1	0	5
	Fournisseurs & sous-traitants	0	0	1	2	0	0	0	1	0	4
	Clientèles	0	0	0	0	0	1	0	1	1	3
	Manque de temps	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2

MANAGEMENT ET DÉVELOPPEMENT PRODUIT		Répondants									Total Références encodées
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	
Facteurs d'intégration	Clientèles	2	5	3	7	4	2	0	2	1	26
	Soutien et confiance aux fournisseurs	2	4	9	4	2	0	1	0	2	24
	Motivations personnelles de l'entrepreneur	2	0	2	5	1	2	2	0	3	17
	Soutien aux communautés locales	2	0	3	4	0	3	1	0	2	15
	Destination	0	1	4	2	2	1	0	1	2	13
	Nature du métier	0	0	5	2	1	0	1	0	0	9
Facteurs de non-intégration	Clientèles	3	5	4	3	8	0	5	5	5	38
	Fournisseurs & sous-traitants	3	1	0	5	5	1	0	1	3	19
	Destination	1	0	1	2	3	2	0	1	1	11
	Dirigeant	3	2	1	0	0	1	0	1	2	10
	Nature du métier	0	0	3	1	1	1	1	0	0	7

GESTION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE		Répondants									Total Références encodées
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	
Facteurs d'intégration	Coopération avec la destination et soutien aux communautés locales	0	0	2	0	0	4	1	0	2	9
	Motivations personnelles de l'entrepreneur	0	0	1	2	0	1	0	0	1	5
	Gestion de la qualité	0	1	0	1	0	2	0	1	0	5
	Soutien et confiance aux fournisseurs	0	0	1	0	0	0	1	0	1	3
	Nature du métier	0	1	2	0	0	0	0	0	0	3
	Soucis de conformité	0	0	1	0	0	0	0	1	0	2
Facteurs de non-intégration	Dirigeant	4	0	1	1	2	1	0	5	1	15
	Fournisseurs et sous-traitants	3	2	0	3	4	0	1	0	2	15
	Nature du métier	2	0	1	1	3	4	1	0	0	12
	Manque de ressources	2	2	1	0	1	0	2	0	2	10

GESTION DE LA RELATION CLIENT		Répondants									Total Références encodées
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	
Facteurs d'intégration	Bien-être et conscientisation des visiteurs	2	2	1	1	4	0	2	6	2	20
	Motivations personnelles de l'entrepreneur	0	3	1	0	1	1	0	0	4	10
	Avantages perçus pour l'entreprise	1	0	0	1	0	1	2	4	0	9
	Soucis de conformité	1	1	1	0	0	0	0	3	2	8
	Destination	0	0	1	0	0	2	1	0	1	5
	Soutien aux communautés locales	0	0	0	0	0	3	1	0	1	5
Facteurs de non-intégration	Nature du métier	0	0	0	2	2	1	2	0	2	9
	Clientèles	0	1	0	0	0	1	0	0	1	3
	Dirigeant	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2

COOPÉRATION AVEC LA DESTINATION		Répondants									Total Références encodées
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	
Facteurs d'intégration	Motivations personnelles de l'entrepreneur	0	0	2	0	1	2	0	0	2	7
	Clientèles	2	1	1	0	0	1	0	0	1	6
	Caractéristiques de la destination	0	0	0	0	0	0	1	0	5	6
	Nature du métier	0	1	2	0	0	0	0	0	0	3
	Avantages pour l'entreprise	0	1	0	0	0	0	1	0	0	2
	Communautés locales	0	0	0	1	0	1	0	0	0	2
	Soucis de conformité	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Facteurs de non-intégration	Dirigeant	1	3	0	1	0	1	0	2	3	11
	Manque de ressources	3	0	1	2	0	1	0	0	0	7
	Fournisseurs & sous-traitants	0	0	1	0	0	0	1	0	1	3
	Nature du métier	0	1	0	0	1	0	0	1	0	3

ANNEXE D

LES DETERMINANTS DE LA RSE

Thématiques des leviers RSE identifiés lors de l'analyse des résultats	Nombre de répondants abordant la thématique / Catégorie						Total / Catégorie
	RSE (perceptions générales)	Management interne	Management et Développement produit	Gestion de la chaîne logistique	Gestion de la Relation client	Coopération avec la destination	
Motivations et valeurs personnelles du dirigeant	X	X	X	X	X	X	6/6
Souci de conformité (pressions externes)	X	X		X	X	X	5/6
Clientèles		X	X		X	X	4/6
Nature du métier	X		X	X		X	4/6
Soutien aux territoires et aux communautés locales			X	X	X	X	4/6
Avantages perçus pour l'entreprise	X	X			X	X	4/6
Soutien et confiance aux fournisseurs			X	X			2/6
Caractéristiques de la destination			X			X	2/6
Gestion de la qualité				X			1/6

Thématiques des freins de la RSE identifiés lors de l'analyse des résultats	Nombre d'apparitions de la thématique / Catégorie						Total/ Catégorie
	RSE (perceptions générales)	Management interne	Management et Développement produit	Gestion de la chaîne logistique	Gestion de la Relation client	Coopération avec la destination	
Motivations et valeurs personnelles du dirigeant		X	X	X	X	X	5/6
Clientèles	X	X	X		X		4/6
Nature du métier		X	X	X	X	X	5/6
Fournisseurs		X	X	X		X	4/6
Manque de ressources	X	X		X		X	4/6
Caractéristiques de la destination opérée ou du territoire d'implantation	X	X	X				3/6
Éloignement des réalités de la PE		X					1/6

ANNEXE E

GUIDE D'ENTREVUE

Étude sur les pratiques de gestion durables des petites entreprises touristiques : le cas
des voyagistes

Par Justine Favel

Étudiante à la Maîtrise en Développement du Tourisme

ESG UQAM

Déroulement des entrevues

➤ **Ouverture de l'entrevue**

- Présentation : Bonjour, mon nom est Justine Favel, je suis étudiante à la maîtrise en Développement du Tourisme de l'ESG UQAM et je serai la personne qui sera responsable de mener cette entrevue.
- Rappel du nom et titre de la personne participant à l'étude
- Sortir le matériel adéquat : magnétophone, formulaires de consentement, documents annexes au guide d'entrevue
- Rappel de la durée de l'entrevue (45mn à 1h)
- Remerciements préalables pour la contribution du participant ou de la participante

- Enregistrement des entrevues : l'entrevue sera enregistrée pour faciliter le traitement des données qui seront utilisées uniquement dans le cadre de cette étude et détruites après acceptation définitive du projet de mémoire
- Confidentialité et anonymat : les données récoltées seront traitées anonymement et demeureront confidentielles, seule la personne en charge de la recherche et son directeur pourront y avoir accès
- Objectifs de la recherche à rappeler au participant ou à la participante :
 - o Échanger sur les pratiques de gestions employées par le voyageur et le contexte dans lequel elles sont utilisées
 - o Analyser les pratiques utilisées par l'organisation pouvant se rapporter au champ de la RSE

SECTION I. PERCEPTION DE LA RSE ET DU TD ET DE LEUR IMPORTANCE POUR LE SECTEUR DES VOYAGISTES

1) Selon vous, qu'est-ce qu'une démarche de Responsabilité Sociale des Entreprises ?

(COMPR-RSE)

➤ Sous-questions de relance :

Selon vous, est-ce différent pour un voyageur ? Si oui, de quelle façon ?

2) Selon vous, quelle importance votre entreprise accorde-t-elle à la RSE/ au tourisme durable ? *(INTEG-RSE/TD-IMP)*

➤ Sous-questions de relance :

En quoi pensez-vous que cela est important/ ou au contraire, pas important pour votre entreprise ?

Pas du tout important	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Très important
-----------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------

3) Quels seraient selon-vous les plus gros enjeux/défis à relever par votre entreprise pour s'engager sur la voie de la RSE/ du TD ? (*INTEG-RSE/TD -DEFIS*)

4) Selon vous, quelles sont les raisons pouvant motiver votre entreprise à s'engager dans une telle démarche ? (*INTEG-RSE-MOTIV*)

➤ Sous-questions de relance :

Quels sont, selon vous, les facteurs pouvant augmenter la motivation à s'engager en RSE pour votre entreprise ? / Quels sont, selon vous, les facteurs pouvant diminuer la motivation à s'engager en RSE pour votre entreprise ?

5) Selon vous, quelles sont les raisons qui, au contraire, peuvent freiner votre entreprise à s'engager dans une telle démarche ? (*INTEG-RSE-FREIN*)

6) Selon la liste ci-dessous, choisissez 4 adjectifs pour décrire le fait d'intégrer des pratiques en RSE au sein de votre organisation, lesquels utiliseriez-vous ? Expliquez vos choix. (*INTEG-RSE-ORG*)

Éthique	Compétitif	Nécessaire
Nuisant	Cher	Vague
Encombrant / lourd	Profitable	Dimension environnementale
Dimension humaine	Volontaire	
Long terme	Tardif	
Mutuellement bénéfique	Vague	

Source : Sheldon et Park (2011, p. 397-398), traduction libre.

7) Sur une échelle de 1 à 10, quelle place occupe selon vous la RSE en termes de performance au sein de votre entreprise ? Expliquez votre choix. (*INTEG-RSE/TD-IMP*)

Pas du tout performante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Très performante
-------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	------------------

8) Selon vous, quelles sont les 3 valeurs personnelles que vous transmettez à la gestion quotidienne de votre organisation ? (*VAL-DIRIG-RSE*)

SECTION II. PRATIQUES ADOPTÉES ET PERFORMANCE RSE/TD DE L'ENTREPRISE DE VOYAGISTE (PRATIQUES)

9) Au sein de votre entreprise, quelles sont les pratiques de gestion mises en place pouvant le mieux se rapporter à une démarche de RSE/TD ? (*ADOP-INVENT*)

(Nous allons maintenant nous intéresser aux pratiques précises pouvant être utilisées dans différentes zones d'action de l'entreprise)

10) De quelles façons votre entreprise intègre-t-elle des pratiques responsables dans son **Management interne** ? Mentionnez les principales pratiques auxquelles vous pensez et pouvant s'y rattacher. (*PERF-RSE/TD-MANAG INT*)

➤ **Sous-question de relance :**

Par exemple en termes de pratiques administratives ?

En termes de pratiques en Ressources Humaines ?

11) Sur une échelle de 1 à 10, quelle importance accordez-vous à un **Management interne responsable** pour votre entreprise ? Expliquez votre choix. (*INTEG-RSE/TD-IMP*)

Pas du tout important	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Très important
-----------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------

12) Selon vous, parmi chacune de ces pratiques de RSE en **Management interne**, où se situe votre entreprise en termes de performance ? (*PERF-RSE/TD-MANAG INT*)

➤ **Sous-question de relance :**

Pourquoi un tel score ?

Pas du tout performante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Très performante
-------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	------------------

- Réduction de la consommation en énergie et en ressources (eau, électricité, fournitures, papier...)
- Recyclage
- Formation du personnel sur la RSE (meilleure gestion environnementale...)
- Réflexion menée autour des conditions de travail des employés : capacité d'insertion professionnelle, responsabilisation du personnel, mobilité, parentalité, souci de l'employabilité des salariés (formation permanente), assurance-santé, niveau de rémunération équitable...
- Pratiques de recrutement équitables : application du principe d'égalité hommes/femmes et du principe de non-discrimination, adoption d'une politique de diversité à l'embauche (handicap, sexe, origine ethnique), embauche locale
- Amélioration de l'information dans l'entreprise (transparence, communication interne)

13) De quelles façons votre entreprise intègre-t-elle des pratiques responsables dans son **Développement & Management produit**. Mentionnez les principales pratiques auxquelles vous pensez et pouvant s'y rattacher. (*PERF-RSE/TD-DEV PROD*)

➤ **Sous-question de relance :**

Par exemple dans vos critères de choix de destinations ? Dans vos choix de produits touristiques ?

14) Sur une échelle de 1 à 10, quelle importance accordez-vous à un **Développement & Management produit responsable** pour votre entreprise ? Expliquez votre choix. (*INTEG-RSE/TD-IMP*)

Pas du tout important	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Très important
-----------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------

15) Selon vous, parmi chacune de ces pratiques de RSE en **Développement & Management produit**, où se situe votre entreprise en termes de performance ? (*PERF-RSE/TD-DEV PROD*)

➤ **Sous-question de relance :**

Pourquoi un tel score ?

Pas du tout performante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Très performante
-------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	------------------

- Choix des destinations établis en fonction de leurs efforts en matière de développement durable (*conditions de travail, lutte contre l'exploitation des enfants, condition des populations autochtones, non-discrimination, systèmes pour maximiser les retombées économiques locales du tourisme, principes de non-corruption, système de gestion et de tri des déchets, accès à l'eau et système de traitement des eaux usées, existence de programmes sur la conservation et la*

protection de la biodiversité...), mise en place de critères de sélection des destinations

- Préférence pour les structures d'hébergement responsables (certification, label vert)
- Petits groupes privilégiés et réflexion menée autour de la capacité de charge de certains sites
- Transports moins polluants, compensation financière sur le carbone reversée à des projets de protection et de conservation (financement de projets communautaires, de reforestation...)
- Encouragement à la consommation de produits et services locaux (restaurants locaux inclus dans le forfait...)
- Relation de long terme entretenue avec les fournisseurs
- Réflexion menée autour de l'image de la destination véhiculée par le produit fini (rejet de certains attraits éloignés des valeurs de la destination, valorisation de ses spécificités naturelles et culturelles)

16) De quelles façons votre entreprise intègre-t-elle des pratiques responsables dans sa **Gestion de la Chaîne Logistique** ? Mentionnez les principales pratiques auxquelles vous pensez et pouvant s'y rattacher.

➤ **Sous-question de relance :**

Par exemple en termes de critères de sélection de vos sous-traitants et fournisseurs de produits touristiques ? Dans vos procédures contractuelles ?

17) Sur une échelle de 1 à 10, quelle importance accordez-vous à une **Gestion de la Chaîne Logistique responsable** pour votre entreprise ? Expliquez votre choix.

(INTEG-RSE/TD-IMP)

Pas du tout important	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Très important
-----------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------

18) Selon vous, parmi chacune de ces pratiques de RSE en **Gestion de la Chaîne Logistique**, où se situe votre entreprise en termes de performance ? (*PERF-RSE/TD-GEST CH LOG*)

➤ **Sous-question de relance :**

Pourquoi un tel score ?

Pas du tout performante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Très performante
-------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	------------------

- Procédures contractuelles responsables : transparence et clarté de l'information
- Mesure de la performance durable des sous-traitants et fournisseurs de services
- Définition d'objectifs à atteindre et d'actions à mettre en place visant à réduire les impacts négatifs du produit touristique et de ses différentes composantes
- Définition de critères standardisés attendus de la part des différents sous-traitants et fournisseurs (à préciser dans les contrats)
- Système de surveillance, rapports réguliers sollicités aux fournisseurs
- Accompagnement des fournisseurs : partage d'information et de connaissance, rédaction de supports techniques (manuels, guides de bonnes pratiques)

19) De quelles façons votre entreprise intègre-t-elle des pratiques responsables dans ses **Relations avec le Consommateur** ? Mentionnez les principales pratiques auxquelles vous pensez et pouvant s'y rattacher. (*PERF-RSE/TD-REL CONSO*)

➤ **Sous-question de relance :**

Par exemple en termes de garantie de la qualité, de la santé et la sécurité des consommateurs ? Dans la protection de leur confidentialité ?

20) Sur une échelle de 1 à 10, quelle importance accordez-vous à une **Gestion responsable des Relations avec le Consommateur** en termes au sein de votre entreprise ? Expliquez votre choix. (*INTEG-RSE/TD-IMP*)

Pas du tout important	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Très important
-----------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------

21) Selon vous, parmi chacune de ces pratiques de RSE en **Relations avec le Consommateur**, où se situe votre entreprise en termes de performance ? (*PERF-RSE/TD-REL CONSO*)

Pas du tout performante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Très performante
-------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	------------------

- Garantie de la santé et la sécurité des consommateurs dans le produit touristique fini
- Protection des données confidentielles de tous les consommateurs
- Transparence de l'information fournie aux touristes sur le produit, pour chacune de ses composantes et sur l'ensemble du déroulement du séjour
- Information et conseils partagés avec les touristes avant le départ et une fois arrivés à destination promouvant un comportement responsable de la part des visiteurs (impacts négatifs du voyage, comportements appropriés à adopter selon la destination, promotion de la compréhension interculturelle, sensibilisation sur la protection de la faune)

22) De quelles façons votre entreprise intègre-t-elle des pratiques responsables dans sa **Coopération avec la Destination** ? Mentionnez les principales pratiques auxquelles vous pensez et pouvant s'y rattacher. (*PERF-RSE/TD-COOP DEST*)

➤ **Sous-question de relance :**

Par exemple collaborez-vous avec certaines parties prenantes des destinations pour atteindre des objectifs liés à leur développement durable ?

23) Sur une échelle de 1 à 10, quelle place occupe selon vous la **Coopération avec la Destination** en termes d'importance au sein de votre entreprise ? Expliquez votre choix. (*INTEG-RSE/TD-IMP*)

Pas du tout important	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Très important
-----------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------

24) Selon vous, parmi chacune de ces pratiques de RSE en **Coopération avec la Destination**, où se situe votre entreprise en termes de performance ? (*PERF-RSE/TD-COOP DEST*)

Pas du tout performante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Très performante
-------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	------------------

- Coopération avec différentes parties prenantes à la destination (secteurs privé et public, société civile, autorités locales, ONG) pour soutenir le développement durable
- Développement de partenariats
- Mise en place de projets de développement et de conservation

Précisions à communiquer aux répondants :

Management interne : Gestion administrative et en RH quotidiennes

Développement & Management produit : Choix de produits touristiques ayant un minimum d'impact sur les territoires visités

Gestion de la chaîne logistique : Ensemble des actions se rapportant à la sélection et aux procédures contractuelles entretenues avec les fournisseurs de services touristiques et sous-traitants

Relation avec le consommateur : Garantie de la qualité dans chaque composante de tout accord conclu avec la clientèle, santé et sécurité des consommateurs, protection de leur confidentialité et transparence de l'information fournie aux touristes

Coopération avec la destination : Efforts menés pour collaborer avec les différentes parties prenantes des destinations dans l'atteinte des objectifs connexes au développement durable de leur territoire

ANNEXE F

RECRUTEMENT DES PARTICIPANTS

Courriel de recrutement des participant(e)s

Objet : Sollicitation de votre participation à une étude portant sur les perceptions et pratiques de gestion des petits voyagistes montréalais

Madame, Monsieur,

Je vous envoie le présent courriel pour solliciter votre précieuse collaboration et vous inviter à prendre part à un projet de recherche établi dans le cadre d'un mémoire de maîtrise de l'École des Sciences de la Gestion de l'UQQM. Cette étude est réalisée sous la direction de Jean Lagueux, professeur du département d'Études Urbaines et Touristiques. Le présent projet vise à appréhender les perceptions des dirigeantes et dirigeants d'agences de voyages sur les pratiques de gestion durables dans le contexte de la petite entreprise touristique. Votre contribution consiste à participer à une entrevue individuelle au cours de laquelle il vous sera demandé d'échanger sur vos perceptions et sur les pratiques de gestions utilisées par l'agence et le contexte dans lequel elles sont utilisées.

Parmi les voyagistes figurant sur une liste officielle accessible sur le site de l'Office de la Protection du Consommateur, votre entreprise a été retenue selon des critères relatifs à sa zone d'implantation et à la taille de sa structure. Votre contribution sera importante pour mener à bien ce projet de mémoire, et je tiens à vous en remercier.

Je vous contacterai par téléphone dans les prochains jours pour confirmation de l'intérêt que vous pourriez porter à cette étude et afin de convenir d'un éventuel rendez-vous, à votre convenance, pour effectuer cet entretien. Je reste à votre entière disposition pour toute question ou information complémentaire et demeure joignable par courriel à l'adresse suivante : favel.justine@courrier.uqam.ca.

Je vous remercie encore de votre intérêt et pour votre temps et vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de mes sincères salutations.

Justine Favel

Scénario du suivi téléphonique et de la prise de Rendez-vous

- Objet de l'appel :

A la suite du courriel que je vous ai envoyé le (DATE), j'aimerais effectuer un suivi afin de valider votre intérêt de participer à une étude portant sur les perceptions et pratiques de gestion des agences de voyages de petites tailles.

- Rappel de l'identité de la personne chargée de l'étude :

Je suis Justine Favel, étudiante à la maîtrise en Développement du Tourisme à l'ESG UQAM. Ce projet de recherche est établi dans le cadre de mon mémoire et dirigé par Jean Lagueux, directeur de recherche et professeur du département d'Études Urbaines et Touristiques de l'ESG UQAM.

- Rappel de la contribution du répondant :

Dans le cadre de cette étude, je sollicite votre précieuse collaboration pour répondre à quelques questions au cours d'une entrevue qui durera environ une heure et qui pourra se dérouler dans les locaux de votre entreprise ou dans un autre lieu à votre convenance, tel qu'un local de l'université de l'UQAM réservé pour l'occasion.

- Validation du désir ou non de participer.
- Prise de rendez-vous si la personne souhaite participer :

Date : _____ Heure : _____ Lieu : _____

- Remerciements au répondant pour son temps et, le cas échéant, pour sa participation.

ANNEXE G

FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

IDENTIFICATION

Nom du projet : Pratiques de gestion au sein de la petite entreprise touristique : le cas
des petits voyageurs

Étudiante-chercheuse responsable du projet : Justine Favel

Programme d'études : Maîtrise en Développement du Tourisme

Université : ESG UQAM

Adresse courriel : favel.justine@courrier.uqam.ca

Téléphone : 514-662-3762

Directeur de recherche : Jean Lagueux

Adresse courriel : lagueux.jean@uqam.ca

Téléphone : 514-987-3000 Poste 2319

BUT GÉNÉRAL DU PROJET ET DIRECTION

Vous êtes invité(e) à prendre part au présent projet de recherche visant à étudier les perceptions des dirigeant(e)s de voyagistes de petite taille ainsi qu'à à échanger sur les pratiques de gestion utilisées par l'entreprise et le contexte dans lequel elles sont utilisées. Ce projet est réalisé dans le cadre d'un mémoire de maîtrise, sous la direction de Jean Lagueux, professeur du département d'Études Urbaines et Touristiques de l'École des Sciences de la Gestion de l'UQAM. Le directeur de recherche peut être joint au (514) 987-3000 poste 2319 ou par courriel à l'adresse suivante : lagueux.jean@uqam.ca.

PROCÉDURE(S) OU TÂCHES DEMANDÉES AU PARTICIPANT

Votre contribution consiste à participer à une entrevue individuelle au cours de laquelle il vous sera demandé de décrire vos perceptions et d'échanger sur les pratiques de gestion utilisées par l'organisation et le contexte dans lequel elles sont utilisées. Cette entrevue est enregistrée numériquement avec votre permission et prendra environ de 45 minutes à 1 heure de votre temps. L'enregistrement se fera de manière anonyme et sera détruit après traitement des données. Le lieu et l'heure de l'entrevue sont à convenir avec la responsable du projet, et cet entretien pourra être réalisé, à votre convenance, au sein des locaux de votre entreprise ou dans un lieu extérieur (un local de l'université de l'UQAM par exemple).

AVANTAGES ET RISQUES

Votre participation contribuera à mieux comprendre les perceptions des dirigeants et dirigeantes de petites organisations touristiques et à apporter un éclairage sur les pratiques managériales et commerciales utilisées par les voyagistes de petite taille. La présente recherche peut comporter un inconvénient pouvant survenir de manière très peu probable mais qu'il convient d'identifier. Certaines situations d'inconforts pourraient éventuellement être vécues par les participant(e)s à l'étude s'ils ou elles ne souhaitent pas répondre à certaines questions. En tant que participant(e) à l'étude, vous demeurez libres de passer une question à laquelle vous ne souhaitez pas répondre, ainsi que de suspendre ou de mettre fin à l'entrevue à tout moment. Un autre inconvénient pourrait survenir dans le cadre de votre participation à cette recherche et concerne le fait que les participant(e)s doivent accorder 45

minutes à 1 heure de leur temps pour la réalisation de l'entrevue. La chercheuse se montrera très disponible et très flexible afin de s'assurer que les participant(e)s soient tout à fait libres dans le choix du lieu, de la date et de l'heure fixée pour l'entretien, ainsi que de la possibilité de reporter l'entretien en cas d'imprévu, à leur convenance.

ANONYMAT ET CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les renseignements recueillis lors de l'entrevue sont confidentiels et que seuls la responsable du projet et son directeur de recherche auront accès à votre enregistrement et au contenu de sa transcription. Aucune identification directe à votre organisation ne sera faite lors des communications émanant de cette collecte de données. Le matériel de recherche (enregistrement numérique et transcription codés) ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément sous clé par la chercheuse responsable du projet pour la durée totale du projet. Les données ainsi que les formulaires de consentement pourront être détruits 1 an après le dépôt final du travail de recherche.

PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas, les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que la responsable du projet puisse utiliser aux fins de la présente recherche (mémoire de maîtrise) les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

COMPENSATION FINANCIÈRE

Votre participation à ce projet est offerte gratuitement. Si vous êtes intéressé(e), un résumé des résultats de recherche vous sera transmis au terme du projet.

DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS ?

Vous pouvez contacter la chercheuse responsable du projet à l'adresse courriel suivante : favel.justine@courrier.uqam.ca, pour des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez également discuter avec le directeur de recherche des conditions dans lesquelles se déroule votre participation et de vos droits en tant que participant(e) de recherche.

Le projet auquel vous allez participer a été approuvé par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains. Pour toute question ne pouvant être adressée au directeur de recherche, ou à l'étudiante responsable, vous pouvez contacter la Présidente du comité d'éthique de la recherche pour étudiants (CERPE1), par l'intermédiaire de son secrétariat, au numéro 514-987-3000 poste 7754 ou par courriel à : cerpe1@uqam.ca

REMERCIEMENTS

Votre collaboration est importante à la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

SIGNATURES

Je reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que la responsable du projet a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est

totalelement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme ni justification à donner. Il me suffit d'en informer la responsable du projet.

**Signature du, de la
participant(e)**

Date

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques du projet et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

**Signature de l'étudiante-
chercheuse responsable du
projet**

Date

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

ANNEXE H

CERTIFICATS DU COMITÉ D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE AVEC DES ÊTRES HUMAINS DE L'UQAM



No. de certificat: 2828
Certificat émis le: 14-06-2018

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE 1: sciences de la gestion) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (Janvier 2016) de l'UQAM.

Titre du projet:	Perception et pratiques de gestion durables dans la petite entreprise touristique : le cas des agences de voyages
Nom de l'étudiant:	Justine FAVEL
Programme d'études:	Maîtrise en développement du tourisme (profil avec mémoire)
Direction de recherche:	Jean LAGUEUX

Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Raoul Graf', with a horizontal line extending from the end of the signature.

Raoul Graf
Président du CERPE 1 : École des sciences de la gestion
Professeur, Département de marketing

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE RENOUVELLEMENT

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (Janvier 2016) de l'UQAM.

Titre du projet:	Perception et pratiques de gestion durables dans la petite entreprise touristique : le cas des agences de voyages
Nom de l'étudiant:	Justine FAVEL
Programme d'études:	Maîtrise en développement du tourisme (profil avec mémoire)
Direction de recherche:	Jean LAGUEUX

Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.



Raoul Graf
Président du CERPE plurifacultaire
Professeur, Département de marketing

AVIS FINAL DE CONFORMITÉ

Titre du projet:	Perception et pratiques de gestion durables dans la petite entreprise touristique : le cas des agences de voyages
Nom de l'étudiant:	Justine FAVEL
Programme d'études:	Maîtrise en développement du tourisme (profil avec mémoire)
Direction de recherche:	Jean LAGUEUX

Objet : Fin du projet

Bonjour,

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE plurifacultaire) a bien reçu votre rapport éthique final et vous en remercie. Ce rapport répond de manière satisfaisante aux attentes du comité.

Merci de bien vouloir inclure une copie du présent document et de votre certificat d'approbation éthique en annexe de votre travail de recherche.

Les membres du CERPE plurifacultaire vous félicitent pour la réalisation de votre recherche et vous offrent leurs meilleurs vœux pour la suite de vos activités.

Cordialement,



Raoul Graf
Président du CERPE plurifacultaire
Professeur, Département de marketing

BIBLIOGRAPHIE

- Aggeri, F. et Godard, O. (2006). Les entreprises et le développement durable. *Entreprises et histoires*, 45(4), 6-19.
- Agir pour un Tourisme Responsable. (2018). *Voyager responsable*. Récupéré le 12 avril 2018 de <https://www.tourisme-responsable.org/voyager-responsable/>
- Asselineau, A. et Prie-Lechalard, P. (2009). Le développement durable : une voie de rupture stratégique ? *Management & avenir*, 26(6), 280-299.
- Attarça, M. et Jacquot, T. (2005). La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales. *Actes de la 14e conférence internationale de management stratégique, Pays de la Loire, Angers 2005*. Récupéré de <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/9-xiveme-conference-de-l-aims/communications/603-la-representation-de-la-responsabilite-sociale-des-entreprises-une-confrontation-entre-les-approches-theoriques-et-les-visions-manageriales/download>
- Azzopardi, E. et Nash, R. (2013). A critical evaluation of importance-performance analysis. *Tourism Management*, 35, 222-233.
- Babou, I. et Callot, P. (2007). *Les dilemmes du tourisme*. Paris, France : Vuibert.
- Baddeley, J. et Font, X. (2011). Barriers to tour operator sustainable supply chain management. *Tourism Recreation Research*, 36(3), 205-214.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Béji-Bécheur, A. et Bensebaa, F. (2009). Les stratégies de positionnement responsable : le cas des tour-opérateurs. *Décisions marketing*, 54, 39-49.
- Béji-Bécheur, A. et Özçağlar-Toulouse, N. (2014). Institutionnalisation du développement durable et émergence d'un marketing durable. *Recherche et applications en marketing*, 29(3), 3-9.

- Ben Boubaker Gherib, J., Spence, M. et Ondoua Biwolé, V. M. (2009). Développement durable et PME dans les pays émergents : entre proactivité, opportunisme et compromis. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 22(3), 275-295.
- Ben Hassine, L. et Ghozzi-Nékhili, C. (2013). Perception de la responsabilité sociale des entreprises par leurs dirigeants : une comparaison entre PME tunisiennes certifiées et non certifiées. *Revue internationale P.M.E.*, 26(2), 59-80.
- Bensebaa, F. et Béji-Bécheur, A. (2007). Institutionnalisation et rationalisation des pratiques de RSE. *Finance contrôle stratégie*, 10(2), 63-95.
- Berger-Douce, S. (2008). Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME, premiers résultats d'une étude française. *Management & avenir*, 15(1), 9-29.
- Bodet, C. et Lamarche, T. (2013). La RSE contribue-t-elle au développement durable ? *De la production de règles par les acteurs à une hypothétique montée en régime*. Récupéré le 4 avril de 2018 de <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00912728/document>
- Bon, V. et Pensel, J.-L. (2015). L'engagement responsable des PME : quelle influence d'un prix RSE pour les lauréats ? *Revue interdisciplinaire management, homme & entreprise*, 18(4), 61-82.
- Bonneveux, E. et Saulquin, J.-Y. (2009). L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial. *Management & avenir*, 23(3), 170-186.
- Botti, L. et Séraphin, H. (2011). *Le tourisme aujourd'hui : une approche internationale* (C. Cooper et C. M. Hall, trad.). Bruxelles, Belgique : De Boeck.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper.
- Boyer, M. (2003). *Le tourisme en France*. Colombelles, France : Éditions EMS.
- Brendon, P. (1991). *Thomas Cook : 150 Years of Popular Tourism*, Londres, Royaume-Uni : Secker & Warburg.
- Brieu, M., Roy, J., Durif, F. et Prim-Allaz, I. (2011). Valeurs et risques perçus du tourisme durable : le cas du spa Eastman. *Revue française du marketing*, 232, 7-24.

- Brodhag, C., Gondran, N. et Delchet, K. (2004). Du concept à la mise en œuvre du développement durable : théorie et pratique autour de guide SD 21000. *La revue électronique en sciences de l'environnement*, 5(2). Récupéré le 4 avril 2018 de <https://journals.openedition.org/vertigo/3482>
- Budeanu, A. (2005). Impacts and responsibilities for sustainable tourism: A tour operator's perspective. *Journal of Cleaner Production*, 13(2), 89-97.
- Budeanu, A. (2009). Environmental supply chain management in tourism: The case of large tour operators. *Journal of Cleaner Production*, 17(16), 1385-1392.
- Butcher, J. (2003). *The moralization of tourism: Sun, sand... and saving the world (contemporary geographies of leisure, tourism and mobility)*. Londres, Royaume-Uni : Routledge.
- Caire, G. et Rouillet-Caire, M. (2001). Le tourisme peut-il être un élément de développement durable ? *Les enjeux du développement durable*, Orcades, 103-109.
- Callot, P. (2013). Pilotage d'entreprise et RSE. Appréciation d'indicateurs pour le manager de PME. *Vie & sciences de l'entreprise*, 195-196(3), 33-55.
- Capron, M. (2009). La responsabilité sociale d'entreprise. *L'Encyclopédie du Développement Durable*, 99. Récupéré de http://encyclopedie-dd.org/IMG/pdf_N_99_Capron.pdf
- Carey, S., Gountas, Y. et Gilbert, D. (1997). Tour operators and destination sustainability. *Tourism Management*, 18(7), 425-431.
- Cazal, D. (2011). RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat. *Revue de la régulation : capitalisme, institutions, pouvoirs*, 9. Récupéré le 29 janvier 2019 de <https://journals.openedition.org/regulation/9173#text>
- Célimène, F. et Vellas, F. (2013). Le tourisme mondial, les inégalités internationales et le problème de la pauvreté. *Études caribéennes*, 24-25. Récupéré le 14 septembre 2019 de <https://journals.openedition.org/etudescaribeennes/6568>
- Celka, A. (2015). Les théories néo-institutionnelles comme outil d'étude de la normalisation de la responsabilité social (RSE) et de la gouvernance d'entreprise. *Gestão e Desenvolvimento*, 12(1), 122-147.
- Céron, J.-P. et Dubois, G. (2003). Tourisme et changement climatique : une relation à double sens. Le cas de la France. *Première conférence sur le tourisme et le changement climatique et le tourisme, Djerba, Tunisie, 9-11 avril 2003*.

- Chevrier, J. (2003). La spécification de la problématique. Dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (4^e éd., p. 51-84), Québec, Canada : Presses de l'Université du Québec.
- Chidiac El Hajj, M. (2015). Pratiques de RSE sociale dans les PME libanaises : une prise de conscience. *Question(s) de management*, 9(1), 37-51.
- Christin, R. (2009). *Manuel de l'anti-tourisme*. Montréal, Canada : Écosociété.
- Clergeau, C. (2014). *Management des entreprises du tourisme*. Paris, France : Dunod.
- Coghlan, A. (2012). Facilitating reef tourism management through an innovative importance-performance analysis method. *Tourism Management*, 33(4), 767-775.
- Commission mondiale sur l'environnement et le développement. (1988). *Notre avenir à tous* (Rapport Brundtland). Montréal, Canada : Éditions du Fleuve (ouvrage original publié en 1987 sous le titre *Our common future*, New York, NY : Oxford University Press).
- Congard, A., Antoine, P., Ivanchak, S. et Gilles, P.-Y. (2012). Désirabilité sociale et mesure de la personnalité : les dimensions les plus affectées par ce phénomène. *Psychologie française*, 57(3), 193-204.
- Conseil québécois des ressources humaines en tourisme. (2018). Services de voyages et main-d'œuvre. Longueuil, Canada : Auteur. Récupéré le 22 mai 2018 de https://cqrht.qc.ca/wp-content/uploads/2015/07/A7962_CQRHT_Fiches_Voyages_EPF-WEB.pdf
- Cordelier, B. et Breduilicard, P. (2013). Publicité verte et greenwashing. *Gestion 2000*, 30(6), 115-131.
- Cormier, S. (2008). *La communication et la gestion*. Québec, Canada : Presses de l'Université du Québec.
- Couture, C. et Grimard, J. (2003). Aspects généraux et particuliers de l'administration d'un service d'archives. Dans L. Gagnon-Arguin et J. Grimard (dir.), *Gestion d'un centre d'archives : mélanges en l'honneur de Robert Garon* (p. 57-82). Québec, Canada : Presses de l'Université du Québec.
- Cravatte, C. (2006). Entre pôle marchand et pôle militant : voyageurs solidaires en France et figures du consommateur responsable et du voyageur militant. *Actes du 2^e colloque international sur le commerce équitable et le développement durable, Montréal, Canada, 19-21 juin 2006*. Récupéré de http://www.crsdd.uqam.ca/Pages/docs/pdfColloques/colloque_international/Seance_8/CRAVATTE%202006.pdf

- Curtin, S. et Busby, G. (1999). Sustainable destination development: The tour operator perspective. *International Journal of Tourism Research*, 1(2), 135-147.
- David, P. (2003). Un management responsable. *Économie & humanisme*, 365, 57-59.
- David, P., Dupuis, J.-C. et Le Bas, C. (2005). Le management responsable : introduction à quelques travaux récents sur la responsabilité sociale des entreprises. *La revue des sciences de gestion*, 211-212, 23-28.
- Dayan, L. (2009). Faire voyager les liens coopératifs nomades de la durabilité globale. La durabilité sans frontières : stratégie, éthique, défi et atout des PME du tourisme. *Actes du colloque international, Hôtel Hilton, Alger, Algérie, 3-4 mars 2009*.
- Delisle, M.-A. et Jolin, L. (2007). *Un autre tourisme est-il possible ?* Québec, Canada : Presses de l'Université du Québec.
- Diallo, M. F., Diop-Sall, F., Leroux, E. et Valette-Florence, P. (2015). Comportement responsable des touristes : le rôle de l'engagement social. *Recherche et applications en marketing*, 30(3), 88-108.
- DiMaggio, P. (1988). Interest and agency in institutional theory. Dans L. G. Zucker (dir.), *Institutional patterns and organizations: Culture and environment* (p. 3-21). Cambridge, MA : Ballinger.
- DiMaggio, P. et Powell, W. (1983). The iron cage revisited, institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Dordevic, M. (2010). Supply chain management in tourism. *Actes de la 4^e conférence internationale sur la qualité, Université de Kragujevac, Serbie, 19 mai 2010* (p. 115-121).
- Dornier, R. (2004). Les représentations de la performance au sein d'un même secteur : le cas des dirigeants de voyagistes. *Actes de la 13^e conférence de l'AIMS, Normandie, Vallée de Seine, 2-4 juin 2004*. Récupéré de https://pdfs.semanticscholar.org/e7b4/410cf73ad28db3ef05d8cf6537c076576066.pdf?_ga=2.123442499.957134527.1569159862-79113008.1569159862
- Dornier, R., Goetschmann, M. et Cothias, V. (2010). L'éthique des comportements concurrentiels : une approche perceptuelle. *Management & avenir*, 33(3), 425-442.
- Duperray, P. (2012). Comment les dirigeants de petite structure se représentent-ils le développement de leur affaire ? *Humanisme et entreprise*, 307(2), 29-48.

- Dupuis, J.-C. (2007). Le management responsable comme modèle de gestion de l'obsolescence morale. *La revue des sciences de gestion*, 223(1), 131-135.
- Durif, F., Brosseau, A., Turcotte, C. et Wolff, L. (2008). L'opérationnalisation des principes du développement durable : le cas de Mountain Equipment Co-op. *Revue française de gestion*, 190(10), 57-75.
- Durif, F., François-Lecompte, A. et Prim-Aallaz, I. (2017). Pratiques de tourisme durable : proposition d'une typologie croisée avec les comportements de consommation. *Téoros*, 36(1). Récupéré le 9 septembre 2019 de <http://journals.openedition.org/teoros/2980>
- Duvat, V. (2006). Mondialisation touristique et environnement dans les petites îles tropicales. *Les Cahiers d'Outre-Mer*, 236, 513-539.
- Eisenstadt, S. N. (1980). Cultural Orientations, Institutional Entrepreneurs, and Social Change: Comparative Analysis of Traditional Civilizations. *American Journal of Sociology*, 85(4), 840-869.
- Fayolle, A. (2004). À la recherche du cœur de l'entrepreneuriat : vers une nouvelle vision du domaine. *Revue internationale P.M.E.*, 17(1), 101-121.
- Filiatrault, P. et Vachon, M.-A. (2014). *Performer grâce au nouveau marketing*. Montréal, Canada : Les Éditions Transcontinental.
- Filion, L. J. (1997). Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances. *Revue internationale P.M.E.*, 10(2), 129-172.
- Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D. et Wanhill, S. (2018). *Tourism principles and practice*. Londres, Royaume-Uni : Pearson.
- Font, X. et Cochrane, J. (2005). *Integrating sustainability into business: A management guide for responsible tour operations*. Paris, France : UNEP.
- Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (2^e éd.). Montréal, Canada : Chenelière Éducation.
- Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (3^e éd.). Montréal, Canada : Chenelière Éducation.
- François, H. (2004). Le tourisme durable, une organisation du tourisme en milieu rural. *Revue d'économie régionale & urbaine, février* (1), 57-80.

- François-Lecompte, A. et Prim-Allaz, I. (2010, janvier). *Tourisme durable : quelles représentations en ont les consommateurs français ?* Communication présentée à la 9^e international marketing trends conference, Venise, Italie. Récupéré de <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00470569/document>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge, Royaume-Uni : Cambridge University Press (ouvrage original publié en 1984).
- Froger, G. (2012). Le tourisme durable dans les Suds : solution ou mirage ? *Mondes en Développement*, 1(157), 29-46.
- Ghozzi, H. (2008). *L'approche par les ressources et les compétences en tant que théorie de la firme : apports, limites et aménagements nécessaires*. Communication présentée à la 17^e conférence internationale de management stratégique, Université de Nice Sophia Antipolis, Nice, France, 28-31 mai 2008. Récupéré de <https://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/2423/GHOZZIH1%20AIMS2008.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Giobbi, L. (2012). Le « tout inclus » : contrôle du risque et de la durabilité. *Téoros*, 31(2), 12-20.
- Girard, A. et Schéou B. (2012). Le tourisme solidaire communautaire à l'épreuve des illusions culturaliste et participative. L'exemple d'une expérience au Bénin. *Mondes en Développement*, 1(157), 67-80.
- Global Sustainable Tourism Council. (2016). *Critères à l'intention des tour-opérateurs : suggestions d'indicateurs de performance*. Washington, DC : Auteur. Récupéré de https://www.gstcouncil.org/wp-content/uploads/French-Fran%C3%A7aise-GST-C-TourOperator_Industry_Criteria_with_touoperator_indicators-Dec2016.pdf
- Global Sustainable Tourism Council. (2019). *What is the GSTC?* Washington, DC : Auteur. Récupéré le 13 avril 2019 de <https://www.gstcouncil.org/about/about-us/>
- Gonds, J.-P. et Igalens, J. (2012). *La responsabilité sociale des entreprises*. Paris, France : Presses universitaires de France.
- Grenier, A. A. (2012). Le tout inclus : ce tourisme qu'on dénigre individuellement mais qu'on choisit « en masse » ! *Téoros*, 31(2), 3-11.

- Guay, L. (2004). Introduction : le développement durable en contexte historique et cognitif. Dans L. Guay (dir.), *Les enjeux et les défis du développement durable : connaître, décider, agir* (p. 1-36). Québec, Canada : Presses de l'Université Laval.
- Guba, E. G. (1990). *The paradigm dialog*. Newbury Park, CA : Sage.
- Hall, C. M. (1994). *Tourism and politics: Policy, power and place*. Chichester, Royaume-Uni : John Wiley & Sons.
- Hamon, V. (2005). Authenticité, tourisme durable et marketing. *Espaces*, 228(1), 42-56.
- Hollinshead, K. (2004). A primer in ontological craft. Dans J. Phillimore et L. Goodson (dir.), *Qualitative research in tourism: Ontologies, epistemologies and methodologies* (p. 63-82). Abingdon, Royaume-Uni : Routledge.
- Huault, I. (2009). *Paul DiMaggio et Walter Powell : des organisations en quête de légitimité*. Cormelles-le-Royal, France : Éditions EMS.
- Igalens, J. et Tahri, N. (2012). Perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure. *Revue de gestion des ressources humaines*, 83(1), 3-19.
- Industries Canada. (2015). *Profil des PME : les industries touristiques au Canada*. Ottawa, Canada : Auteur.
- Innovation, Sciences et Développement économique Canada. (2016). *Principales statistiques relatives aux petites entreprises*. Ottawa, Canada : Gouvernement du Canada. Récupéré de [https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/PSRPE-KSBS_Juin-June_2016_fra-V3.pdf/\\$file/PSRPE-KSBS_Juin-June_2016_fra-V3.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/PSRPE-KSBS_Juin-June_2016_fra-V3.pdf/$file/PSRPE-KSBS_Juin-June_2016_fra-V3.pdf)
- Innovation, Sciences et Développement économique Canada. (2018). *Profil des PME : les industries touristiques au Canada*. Ottawa, Canada : Gouvernement du Canada.
- Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec. (2011). *Lois et règlements applicables au secteur du voyage : manuel à l'intention des professionnels du voyage*. Montréal, Canada : Auteur.
- Jacobs, P. et Sadler, B. (1990). *Développement durable et évaluation environnementale : perspectives de planification d'un avenir commun*. Ottawa, Canada : Conseil canadien de la recherche sur l'évaluation environnementale.

- Jenkins, H. (2009). A business opportunity model of corporate social responsibility for small-and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 21-36.
- Jennings, G. (2001). *Tourism research*. Milton, Australie : John Wiley & Sons.
- Jones, P., Hudson, S. et Costis, P. (1997). New product development in the UK tour operating industry. *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 3(4), 283-294.
- Julien, P.-A. (2005). *Les PME : bilan et perspectives* (3^e éd.). Cap-Rouge, Canada : Presses Inter-Universitaires.
- Kadri, B. (2008). L'identité scientifique du tourisme : un mythe ou une réalité en construction ?, *Téoros*, 27(1), 51-58.
- Ka Wai Lai, I. et Hitchcock, M. (2014) Importance-performance analysis in tourism: A framework for researchers. *Tourism Management*, 48, 242-267.
- Keucheyan, R. (2007). *Le constructivisme : des origines à nos jours*. Paris, France : Hermann.
- Khairat, G. et Maher, A. (2010). Integrating sustainability into tour operator business: An innovative approach in sustainable tourism. *Journal of Tourism Research*, 2(2), 126-140.
- Kuhn, T. S. (2008). *La structure des révolutions scientifiques*. Paris, France : Flammarion (ouvrage original publié en 1962 sous le titre *The structure of scientific revolutions*, Chicago, IL : University of Chicago Press).
- Lafuente, A. et Salas, V. (1989). Types of entrepreneurs and firms: The case of new Spanish firms. *Strategic Management Journal*, 10(1), 17-30.
- Lai, L. S. L. (2010). Importance-performance analysis for public management decision making: An empirical study of China's Macao special administrative region. *Management Decision*, 48(2), 277-295.
- Lapompe-Paironne, L. (2016). L'expérience touristique, un fondement des tourisms alternatifs ? Dans J.-M. Decroly (dir.), *Le tourisme comme expérience : regards interdisciplinaires sur le vécu touristique* (p. 79-92). Québec, Canada : Presses de l'Université du Québec.
- LégisQuébec. (2018). *Loi sur les agents de voyages* (Chapitre A-10, article 2). Québec, Canada : Auteur. Récupéré le 2 juin 2018 de <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/A-10>

- Lepoutre, J. et Heene, A. (2006). Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: A critical review. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 257-273.
- Leroux, E. (2012). Tourisme durable et enjeux stratégiques. Introduction. *Management & avenir*, 56(6), 94-99.
- Liu, Z. (2003). Sustainable tourism development: A critique. *Journal of Sustainable Tourism*, 11(6), 459-475.
- Lozano, J., Arbulú, I. et Rey-Maqueira, J. (2016). The greening role of tour operators. *Environmental Management*, 57(1), 49-61.
- Marchesnay, M. (1991). La PME : une gestion spécifique. *Économie rurale*, 206, 11-17.
- Marchesnay, M. et Julien, P.-A. (1990). The small business: as a transaction space. *Entrepreneurship & Regional Development*, 2(3), 267-278.
- Marcotte, P., Bourdeau, L. et Sarrasin, B. (2017). Tourisme et développement durable. Un exercice d'adaptation, d'intégration et de conciliation. *Téoros*, 36(1). Récupéré le 12 juillet 2018 de <https://journals.openedition.org/teoros/2979>
- Martilla, J. A. et James, J. C. (1977). Importance-performance analysis. *Journal of Marketing*, 41(1), 77-79.
- Martin, B. (2004). *Voyager autrement : vers un tourisme responsable et solidaire*. Paris, France : Charles Léopold Mayer.
- McCrae, R. R. et Costa, P. T. (1983). Social desirability scales: More substance than style. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 51(6), 882-888.
- Merasli, S. (2004). La qualité dans l'industrie du tourisme : un impératif majeur pour un tourisme durable. *Téoros*, 23(2), 10-15.
- Miller, G. et Twining-Ward, L. (2005). *Monitoring for a sustainable tourism transition: The challenge of developing and using indicators*. Wallingford, Royaume-Uni : CABI.
- Moëll, G. (2012). A long-term view of tour operators. *PhoCusWright*.
- Morse, J. M. (2000). Determining sample size. *Qualitative Health Research*, 10(1), 3-5.

- Mullenbach, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *La revue des sciences de gestion*, 223(1), 109-120.
- Negura, L. (2006). L'analyse de contenu dans l'étude des représentations sociales. *SociologieS : théories et recherches*. Récupéré le 17 février 2019 de <https://journals.openedition.org/sociologies/993#quotation>
- Office de la protection du consommateur. (2018a). *Agences de voyages*. Montréal, Canada : Auteur. Récupéré le 25 mai de 2018 de <https://www.opc.gouv.qc.ca/agentsdevoyages/>
- Office de la protection du consommateur. (2018b). *Rechercher une agence de voyages*. Montréal, Canada : Auteur. Récupéré le 22 avril 2018 de <https://www.opc.gouv.qc.ca/agentsdevoyages/recherche/>
- Office québécois de la langue française (2007). *Voyagiste*. Montréal, Canada : Auteur. Récupéré le 26 septembre 2019 de http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=1299029
- Olivier, C. (1991). Strategic response to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Ondoua Biwolé, V. M. (2017). Nouvelles voies théoriques et méthodologiques pour une meilleure compréhension de l'engagement des PME à la RSE : état de l'art de 2005 à 2015. *Revue internationale P.M.E.*, 30(2), 115-143.
- Organisation de coopération et de développement économiques. (2019). *Définir l'innovation*. Paris, France : Auteur. Récupéré le 20 janvier 2019 de <http://www.oecd.org/fr/sites/strategiedelocdepourlinnovation/definirlinnovation.htm>
- Organisation mondiale du tourisme. (1995). *Charte du tourisme durable*. Récupéré de <https://www.tourismesolidaire.org/ressources/charte-tourisme-durable-de-lanzarote>
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2012). Chapitre 11 - L'analyse thématique. Dans P. Paillé et A. Mucchielli (dir.), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (p. 231-314). Paris, France : Armand Colin.
- Picard, C. (2006). La représentation identitaire de la TPE artisanale. *Revue internationale P.M.E.*, 19(3-4), 1-49.
- Pesqueux, Y. (2017). *Robert E. Freeman et la théorie des parties prenantes en question*. Récupéré le 29 janvier 2019 de <https://halshs.archives-ouvertes.fr/cel-01432945/document>

- Pfeffer, J. et Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford, CA : Stanford University Press.
- Phillimore, J. et Goodson, L. (2004). *Qualitative research in tourism: Ontologies, epistemologies and methodologies*. Abingdon, Royaume-Uni : Routledge.
- Pinard, R., Potvin, P. et Rousseau, R. (2004). Le choix d'une approche méthodologique mixte de recherche en éducation. *Recherches Qualitatives*, 24, 58-80.
- Pupion, P.-C. (2010). Tourisme durable et valorisation de l'environnement du littoral aquitain : diversité et stratégies des acteurs. *Management & avenir*, 34(4), 289-305.
- Quairel, F. et Auberger, M.-N. (2005). Management responsable et PME : une relecture du concept de « responsabilité sociétale de l'entreprise ». *La revue des sciences de gestion*, 211-212, 111-126.
- Quairel, F. et Auberger, M.-N. (2007). La diffusion de la RSE par la relation fournisseur, injonctions paradoxales ou partenariat de progrès ? *Revue internationale P.M.E.*, 20(3-4), 69-94.
- Quairel Lanoizelée, F. (2011). La responsabilité sociale des entreprises est-elle soluble dans la concurrence ? Dans F. Chavy, N. Postel, R. Sobel et D. Cazal (dir.), *La responsabilité sociale de l'entreprise : nouvelle régulation du capitalisme ?* (p. 129-149). Villeneuve-d'Ascq, France : Presses universitaires du Septentrion.
- Registre des entreprises du Québec. (2018). Rechercher une entreprise au registre. Québec, Canada : Gouvernement du Québec. Récupéré le 16 novembre 2018 de https://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/RQAnonymeGR/GR/GR03/GR03A2_19A_PIU_RechEnt_PC/PageRechSimple.aspx?T1.CodeService=S00436&Clng=F&WT.co_f=2ed6059e5cecc655c9e1549661589167
- Robinot, E. et Giannelloni, J.-L. (2010). Do hotel's green attributes contribute to customer satisfaction? *Journal of Services Marketing*, 24(2-3), 157-169.
- Sarrasin, B. (2007). Les Canadiens dans la Caraïbe : le triangle du tourisme de masse. *Téoros*, 26(1), 29-32.
- Seguin, G. et Rouzet, E. (2010). *Marketing du tourisme durable*. Paris, France : Dunod.
- Séraphin, H. et Paul, B. (2015). La responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans le secteur touristique : un compromis entre tourisme de masse et tourisme alternatif. Le cas d'Haïti. *Études Caribéennes*, 31-32. Récupéré le 11 avril 2019 de <https://journals.openedition.org/etudescaribeennes/7600>

- Sharpley, R. (2000). Tourism and sustainable development: Exploring the theoretical divide. *Journal of Sustainable Tourism*, 8(1), 1-19.
- Sheldon, P. J. et Park, S.-Y. (2011). An exploratory study of corporate social responsibility in the U.S. travel industry. *Journal of Travel Research*, 50(4), 392-407.
- Siti-Nabiha, A.-K., Abdul Wahid, N., Amran, A., Haat, M. H. C. et Abustan, I. (2008). Towards sustainable tourism management in Malaysia. *Lex et Scientia International Journal*, 15(1), 301-312.
- Smith, N. R. (1967). *The entrepreneur and his firm: The relationship between the type of man and type of company*. East Lansing, MI : Bureau of Business and Economic Research, Michigan State University.
- SOM. (2017). *Sondage auprès des entreprises touristiques : rapport final présenté au ministère du Tourisme*. Montréal, Canada : Auteur.
- Spasic, V. (2012). Integrating sustainable tourism in tour operator's supply chain. *Singidunum Journal*, 9(1), 60-66.
- Spence, M., Ondoua Biwolé, V. M. et Ben Boubaker Gherib, J. (2008). Entrepreneuriat et développement durable, une comparaison canadienne, camerounaise et tunisienne. Dans G. Hénault et G. Lemoine (dir.), *Entrepreneuriat et développement durable en francophonie* (p. 61-73). Paris, France : Éditions des archives contemporaines.
- Stafford, J. (1985). Les paradigmes de la recherche en téorologie : étude, analyse et critique. *Loisir et Société*, 8(2), 549-560.
- Statistique Canada. (2014). *Registre des entreprises*. Ottawa, Canada : Gouvernement du Canada. Récupéré le 23 mars 2018 de <https://www.statcan.gc.ca/fra/enquete/entreprise/1105>
- Statistique Canada. (2015). *Résumé de l'enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises, 2014*. Ottawa, Canada : Gouvernement du Canada. Récupéré de [https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/ResumeEFC PME-SummarySFGSMES_2014_fra.pdf/\\$file/ResumeEFCPME-SummarySF GSMEs_2014_fra.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/ResumeEFC PME-SummarySFGSMES_2014_fra.pdf/$file/ResumeEFCPME-SummarySF GSMEs_2014_fra.pdf)
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Swarbrooke, J. (1999). *Sustainable tourism management*. Wallingford, Royaume-Uni : CABI.

- Tapper, R., Font, X., Schwartz, K. et Komilaki, M. (2004). *Tourism supply chains: Report of a desk research project for the travel foundation*. Oxford, Royaume-Uni : Leeds Metropolitan University.
- Temple, L. et Chiffolleau, Y. (2017). L'entrepreneur institutionnel. Dans A.Tiran et D. Uzunidis (dir.), *Dictionnaire de l'entrepreneur* (p. 211-214). Paris, France : Bibliothèque de l'économiste, Éditions Classiques Garnier.
- Temri, L. (2011). Innovations technologiques environnementales dans les petites entreprises : proposition d'un modèle d'analyse. *Innovations*, 34(1), 11-36.
- Thomas, R., Shaw, G. et Page, S. J. (2011). Understanding small firms in tourism: A perspective on research trends and challenge. *Tourism Management*, 32(5), 963-976.
- Torres, O. (1999). *Les PME*. Paris, France : Flammarion.
- Tour Operators' Initiative. (2003), *Sustainable tourism: The tour operator's contribution*. Paris, France : UNEP.
- Tranquard, M. et Gagnon, C. (2012). Opérationnaliser le développement durable en contexte écotouristique : quels critères ? *Téoros*, 31(2), 72-83.
- Travelife. (2018). *Entreprises certifiées*. Londres, Royaume-Uni : Auteur. Récupéré le 18 mars 2018 de https://www.travelife.info/index_new.php?menu=certified_companies&lang=fr
- Trunfio, M., Petruzzellis, L. et Nigro, C. (2006). Tour operators and alternative tourism in Italy: Exploiting niche markets to increase international competitiveness. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(5), 426-438.
- Van Campenhoudt, L., Marquet, J. et Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales : psychologie sociale* (5^e éd.). Paris, France : Dunod.
- Van Der Yeught, C. (2009). Favoriser l'émergence d'un acteur stratégique dans les destinations touristiques pour répondre aux défis de développement durable. *Management & avenir*, 26(6), 300-317.
- Van Wijk, J. et Persoon, W. (2006). A long-haul destination: Sustainability reporting among tour operators. *European Management Journal*, 24(6), 381-395.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

- Wolff, D. (2004). Le concept de développement durable : entre logique de marché et attentes de la société civile. *La revue des sciences de gestion*, 39(207), 119-132.
- Zaoual, H. (2007). Du tourisme de masse au tourisme situé : quelles transitions ? *Marché et organisations*, 3(1), 155-182.